

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARLON GONÇALVES ZILLI

**PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
EMPRESA EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL - COM BASE NA LEI 11.101 DE 2005**

CRICIÚMA, JULHO DE 2014

MARLON GONÇALVES ZILLI

**PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
EMPRESA EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL - COM BASE NA LEI 11.101 DE 2005**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado para obtenção do grau de Bacharel em
Administração de Empresas, no curso de
Administração de Empresas, da Universidade do
Extremo Sul Catarinense UNESC, sob orientação do
professor Me. Silvio Bitencourt da Silva.

Criciúma, 04 de Julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Silvio Bitencourt da Silva – Mestre – UNESC – Orientador

Prof. Roseli Jenoveva Neto – Mestre – UNESC

Prof. Patrícia de Sá Freire – Doutora – UNESC

**Dedico este trabalho ao meu caro amigo,
professor e segundo pai, Wladimir Câmara, que,
infelizmente, não está mais entre nós.**

AGRADECIMENTOS

Sempre foi me ensinado que a gratidão é uma virtude a qual devemos ter eternamente àqueles que, de alguma forma, nos ajudaram em nossa trajetória. A gratidão é o mínimo que se pode ter por alguém que nos auxiliou num momento em que era preciso.

Portanto, agradeço, primeiramente, aos meus excelentíssimos pais e avós pelo apoio e generosidade durante essa fase importante da minha vida que é o curso de graduação.

Agradeço ao meu orientador, profº Silvio Bitencourt da Silva, doutorando em planejamento estratégico, pelo acompanhamento e esclarecimentos durante a construção desta monografia de graduação, tendo me guiado e auxiliado durante as dificuldades no decorrer de seu desenvolvimento.

Agradeço às professoras Maria Helena Souza dos Santos e Natalia Martins Gonçalves, por seus valiosos tempos e suas preciosas orientações durante a fase de projeto e monografia.

Ao Sr. Agenor Daufenbach Júnior, administrador judicial e ex-professor e coordenador do curso de Administração da UNESC, por ter me despertado, ainda no ano de 2012, o interesse sobre o tema e sempre ter me orientado e respondido os e-mails quando precisei.

Aos setores de distribuição, bem como, às distribuidoras e aos distribuidores, de todos os fóruns dos municípios da AMREC e AMESC pela disponibilização de algumas informações as quais foram necessárias ao longo deste estudo.

Agradeço ao caro colega Solano Reis, atualmente acadêmico das últimas fases do curso de Direito da UNESC, pelas sugestões em determinadas partes deste estudo. E ao Cleuzenir da Silva Júnior, atualmente acadêmico do curso de Ciências Contábeis, que, por me conhecer bastante, sugeriu-me o tema geral deste estudo, o que me possibilitou, posteriormente, delimitá-lo, e, também, contribuiu com sugestões e apoio durante a fase do projeto e da monografia.

Aos coordenadores do curso de Administração durante esses anos de graduação, sendo três gestores ao longo deste tempo, professor Miguel Mastella, Jean Rezende e Izabel de Souza, respectivamente, pela excelência na gestão do curso, bem como, pela receptividade aos acadêmicos sempre quando necessário.

Agradeço, também, à professora Gisele Coelho Lopes, doutoranda em Administração, pelo auxílio em determinada fase da monografia, e aos demais professores do curso de Administração da UNESC que sempre nos motivaram, capacitaram e ensinaram da melhor maneira possível para que construíssemos cada vez mais pela ciência da administração.

Agradeço aos muitos amigos pelo apoio, sugestões, indicações e discussões a cerca do tema e pelo fato de sempre estarem comigo nos bons e maus momentos, inclusive neste excelente.

Por fim, agradeço a todos os demais que, por ventura, eu possa não ter mencionado, porém, contribuíram direta ou indiretamente para a construção desta monografia. Minha gratidão a todos.

**“Você nem sempre pode ter o que quer. Mas se
você tentar algumas vezes, você consegue o que
precisa.”**

Mick Jagger, Keith Richards

RESUMO

ZILLI, Marlon Gonçalves. **Proposta de um Modelo de Planejamento Estratégico para Empresa em Recuperação Judicial – Com Base na Lei 11.101 de 2005.** 2014. 110 páginas. TCC – Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

A recuperação judicial é uma forma pela qual a empresa economicamente viável busca no poder judiciário um meio de superar a crise econômico-financeira a qual está passando. Um dos requisitos para aprovação da recuperação judicial é a apresentação de um plano: o plano de recuperação; no prazo de sessenta dias. Observa-se que a Lei apresenta-se escassa no quesito apontar diretrizes em como elaborar tal documento. Por outro lado, a teoria da administração, mais especificamente a administração estratégica, apresenta meios e diretrizes que possibilitam a definição de um modelo de reestruturação organizacional. Levando isto em consideração, o **objetivo** desta pesquisa foi elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa em recuperação judicial, levando em conta, também, os aspectos legais da Lei 11.101 de 2005 e os da teoria geral da administração estratégica. A **metodologia** quanto aos fins pode ser caracterizada como descritiva e exploratória e quanto aos meios de investigação a pesquisa bibliográfica e documental. Os documentos analisados foram quatro modelos de planejamento estratégico de autores renomados e os planos de recuperação das empresas que entraram em recuperação judicial nos vinte e sete municípios que integram a Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC) e a Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC) – Santa Catarina – nos anos de 2011, 2012 e 2013. Como **resultados**, foi encontrado que os planos de recuperação analisados são eficazes, embora, se aplicado o que foi identificado na teoria, seria possível propor diretrizes para sua elaboração, considerando os mais relevantes aspectos da administração estratégica e os legais, tais como prazo e o fato da Lei 11.101 de 2005 apresentar-se escassa quanto ao quesito nortear quem o elabora.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, recuperação judicial, plano de recuperação, Lei 11.101 de 09 de Fevereiro de 2005.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Fluxograma dos procedimentos da recuperação judicial.	26
Figura 2: Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente.....	50
Figura 3: Modelo de cadeia de valor.....	55
Figura 4: A Matriz BCG.	57
Figura 5: Curva do Ciclo de Vida do Produto.	58
Figura 6: Fluxograma da proposta do modelo de planejamento estratégico para empresa em recuperação judicial.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Empresas aptas e inaptas à recuperação judicial.	24
Quadro 2: Mercado-alvo - Grupo de clientes / Fabricantes de sandálias de couro....	36
Quadro 3: Síntese das características dos FCS.	38
Quadro 4: Modelo para registro de pontos fortes e fracos.	39
Quadro 5: Pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes.	40
Quadro 6: Matriz de objetivo estratégico.	42
Quadro 7: A matriz SWOT.	42
Quadro 8: Matriz BCG.	43
Quadro 9: Objetivos empresariais.	43
Quadro 10: Metas funcionais.	44
Quadro 11: Metas operacionais.	44
Quadro 12: Exemplos de propostas de mudanças para cada área da empresa.	44
Quadro 13: Modelo de página e conteúdo para o plano de ação.	46
Quadro 14: Determinantes dos setores que afetam as "cinco + uma" forças.	48
Quadro 15: Aspectos a serem considerados na Análise SWOT.	49
Quadro 16: Modelo de BSC básico.	52
Quadro 17: Matriz de Ansoff (1990).	56
Quadro 18: Estratégias ligadas à visão.	59
Quadro 19: Perguntas-chave para medir a gravidade, urgência e tendência.	61
Quadro 20: Aplicação da ferramenta de GUT.	62
Quadro 21: Formulário do plano de ação.	63
Quadro 22: Ferramenta 5W2H.	63
Quadro 23: Processo de planejamento estratégico.	64
Quadro 24: FCS para indústria, comércio, prestadora de serviço e autônomos.	66
Quadro 25: FCS comparados segundo Almeida (2003).	66
Quadro 26: Campo de atuação.	68
Quadro 27: Objetivos financeiros.	69
Quadro 28: Despesas de salários, comissões e comercialização do produto.	71
Quadro 29: Descrição dos custos administrativos, despesas e receitas financeiras e impostos.	71
Quadro 30: Descrição de estoques, contas a pagar e a receber.	71
Quadro 31: Metas que alteram o imobilizado.	72

Quadro 32: Aplicações, empréstimos e obrigações.	72
Quadro 33: Receita produto A.	72
Quadro 34: Receita produto B.	73
Quadro 35: Receita produto C.	73
Quadro 36: Receita produto D.	73
Quadro 37: Receita produto E.	73
Quadro 38: Receita produto F.	74
Quadro 39: Margem de contribuição do produto A.	74
Quadro 40: Margem de contribuição do produto B.	75
Quadro 41: Margem de contribuição do produto C.	76
Quadro 42: Margem de contribuição do produto D.	76
Quadro 43: Margem de contribuição do produto E.	77
Quadro 44: Margem de contribuição do produto F.	78
Quadro 45: Receita de vendas.	79
Quadro 46: Demonstração de resultados.	79
Quadro 47: Análise Horizontal.	80
Quadro 48: Metas para cada ano.	80
Quadro 49: Metas que alteram o imobilizado.	81
Quadro 50: Balanço.	82
Quadro 51: Mutações - reflexo das ações estratégicas.	82
Quadro 52: Informações.	83
Quadro 53: Estabelecimento de ações.	84
Quadro 54: Cronograma.	84
Quadro 55: Plano de coleta de dados.	88
Quadro 56: Síntese dos procedimentos metodológicos.	89
Quadro 57: Aspectos de cada planejamento estratégico.	92
Quadro 58: Comarcas e cidades pertencentes.	93
Quadro 59: Empresas que entraram em recuperação judicial em 2011, 2012 e 2013.	93
Quadro 60: Aspectos de PE presentes em planos de recuperação judicial.	94
Quadro 61: Principais aspectos encontrados nos modelos de PE.	94
Quadro 62: Aspectos de PE mais encontrados nos planos de recuperação judicial.	95
Quadro 63: Soma e média dos pontos.	96
Quadro 64: Modelos de planejamento estratégico disponíveis.	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGC – Assembleia Geral dos Credores

AMESC - Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense

AMREC - Associação dos Municípios da Região Carbonífera

ADRs - *American Depositary Receipts*

BACEN – Banco Central do Brasil

BCG – *Boston Consulting Group*

BH – Belo Horizonte

CCB – Código Civil Brasileiro

COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CPC – Código de Processo Civil

DRE – Demonstração de Resultado do Exercício

EUA – Estados Unidos da América

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GUT – Gravidade, Urgência e Tendência

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre prestação de Serviços

IPI – Imposto sobre Produto Industrializado

IR – Imposto de Renda

ISS – Imposto Sobre Serviço

MBA – *Master of Business Administration*

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

PE – Planejamento Estratégico

PFO – Ponto Forte

PFR – Ponto Fraco

PIS – Programa de Integração Social

PL – Patrimônio Líquido

RH – Recursos Humanos

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

SWOT – *Strength, weakness, opportunities and threats*

TI – Tecnologia da Informação

UEN – Unidade Estratégica do Negócio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA	15
1.2. OBJETIVOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS	18
2.1.1 Direito Romano	18
2.1.2 Idade Média	20
2.1.3 Código Napoleônico	20
2.1.4 Brasil Colônia, Império e República	21
2.2 EMPRESAS APTAS A SOLICITAR A RECUPERAÇÃO JUDICIAL	21
2.3 EMPRESAS QUE NÃO PODEM SOLICITAR A RECUPERAÇÃO JUDICIAL	23
2.4 REQUISITOS PARA SOLICITAR A RECUPERAÇÃO JUDICIAL	24
2.5 LOCAL DA COMPETÊNCIA DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL	26
2.6 ASPECTO PROCESSUAL	26
2.7 MEIOS DE RECUPERAÇÃO	28
2.8 O PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL	29
2.9 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL	31
2.10 O MODELO DE VALADARES	32
2.10.1 Missão, Princípios e Negócios	33
2.10.2 Abordagem externa	33
2.10.2.1 Oportunidades e ameaças e Cenários	34
2.10.2.2 Análise do contexto negócio x produto x mercado	35
2.10.2.3 Identificação dos valores dos clientes	36
2.10.3 Abordagem interna	37
2.10.3.1 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	37
2.10.3.2 Pontos fortes e pontos fracos	38
2.10.4 Objetivos e metas	40
2.10.5 Estratégias	45
2.10.6 Planos de ações e acompanhamento	45
2.11 O MODELO DE SERRA, TORRES E TORRES	47

2.11.1 Análise por etapas	47
2.12 O MODELO DE LOBATO <i>et al.</i>	53
2.12.1 Definição de diretrizes estratégicas	54
2.12.2 Análise do ambiente externo	54
2.12.3 Análise do ambiente interno	55
2.12.4 Aplicação das principais ferramentas estratégicas	55
2.12.4.1 Matriz de Ansoff	56
2.12.4.2 Matriz de <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	57
2.12.4.3 Curva do Ciclo de Vida do Produto	58
2.12.5 Desenvolvimento de estratégias	59
2.12.6 Objetivos e plano de ação	60
2.12.6.1 Plano de ação	62
2.13 O MODELO DE ALMEIDA	63
2.13.1 O Modelo de Almeida na prática	64
2.13.2 Orientação	65
2.13.3 Diagnóstico	65
2.13.3.1 Aspectos internos	65
2.13.3.2 Análise ambiental	66
2.13.3.3 Campo de atuação	67
2.13.3.4 Análise da estratégia vigente	68
2.13.4 Direção	68
2.13.5 Viabilidade	69
2.13.6 Ações e cronograma	84
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	86
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	86
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO	87
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	87
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	89
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	89
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	92
5 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	98
CONCLUSÃO	101
REFERÊNCIAS	103

1 INTRODUÇÃO

Na nova realidade econômica, as empresas desempenham significativa contribuição social, pois contribuem para o desenvolvimento econômico da região a qual estão inseridas, bem como, das pessoas ligadas direta e indiretamente a elas.

É axiomático ser uma questão de responsabilidade social contribuir para a preservação das empresas, pois isso ajuda a evitar o desemprego que pode conduzir à miséria e à criminalidade. Sendo assim, é importante que o Estado busque medidas que visam manter as sociedades empresárias “vivas”. Para isso, entrou em vigor em Junho de 2005 a nova lei de recuperação de empresas e falências: A Lei nº 11.101 de 2005, que reestruturou a antiga lei de falências e concordatas (Lei nº 7.661 de 1945), criada em outra realidade econômica, visando ajudar a manter as atividades de empresas economicamente viáveis, mas que estão passando por períodos de crise.

Como explana Tzirulnik (2007), desde os princípios da história da insolvência, já havia a tentativa de proporcionar ao cidadão devedor a sua recuperação. Na Roma Antiga, por exemplo, acreditava-se que, caso ele chegasse a falecer sem arcar com suas obrigações, sua alma se tornaria “penada”. Então o devedor de boa fé poderia solicitar ao imperador um modelo de assembleia geral dos credores, que visava à dilação do prazo de pagamento de suas dívidas por até cinco anos para que ele pudesse saná-las. E, caso ele falecesse com débitos pendentes, seus herdeiros buscariam negociar com os credores alguma forma de, por meio de sua herança, liquidá-los, a fim de permitir que a alma do cidadão “descansasse em paz”.

A recuperação judicial é um conjunto de normas legalmente previstas em que o devedor, sendo este empresário ou sociedade empresária, busca no Poder Judiciário tentar superar a crise econômico-financeira atual.

Segundo Campinho (2010), a recuperação judicial é o somatório de providências de ordem econômico-financeiras, econômico-produtivas, organizacionais e jurídicas, que visam à melhoria da capacidade produtiva da empresa para que ela volte a alcançar a rentabilidade autossustentável por meio da superação da crise em que encontra atualmente seu titular – o empresário – permitindo a manutenção da fonte produtiva, do emprego e a composição dos interesses dos credores (cf. artigo 47).

Será visto posteriormente que, para obter a aprovação do pedido de recuperação judicial, é necessária a apresentação de um plano que demonstra a viabilidade econômica e financeira da empresa, um laudo com os bens e ativos da organização, elaborado por profissional legalmente habilitado e os meios os quais serão empregados para recuperação da mesma. Deve-se ressaltar que não há diretrizes de como elaborar o documento de relevante importância – o qual possibilitará o deferimento da recuperação judicial ou não – em um prazo relativamente curto o qual é estipulado pela Lei – sessenta dias.

A teoria geral da administração, mais especificamente a administração estratégica, apresenta meios os quais podem ser utilizados para alcançar os objetivos propostos por uma entidade, bem como, oferece um amplo leque de opções de reestruturação organizacional. Cabe observar entre os aspectos que compõem a ciência da estratégia quais podem ser utilizados para recuperar uma empresa em crise econômica e financeira dentro do prazo de dois meses. Isso possibilitaria definir diretrizes para elaboração do plano de recuperação.

Kluyver e Pearce II (2007) ressaltam que a estratégia visa posicionar uma organização para que obtenha vantagem competitiva, englobando escolhas sobre quais setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. A estratégia tem como objetivo principal criar valor para os acionistas e demais *stakeholder* ao criar valor para o cliente.

Com base no que foi exposto, a questão que norteia este trabalho é **que modelo de planejamento estratégico é indicado para uma empresa que está em situação de recuperação judicial?** Na busca por resposta a esta questão será adotado como referencial a Lei 11.101 de 2005 e os modelos de planejamento estratégico referenciados na literatura da administração estratégica. Este trabalho está estruturado em introdução, que abrange a problemática, os objetivos e a justificativa; a fundamentação teórica, que adentra aos temas recuperação judicial e planejamento estratégico; os procedimentos metodológicos, sendo estes os meios os quais serão utilizados para atingir os objetivos propostos; a análise dos resultados, apresentando o que foi, efetivamente, encontrado e, por fim, a conclusão deste estudo.

1.1 PROBLEMA

A nova lei de recuperação de empresas e falências de 2005, após muitos anos em tramitação no Congresso, foi implantada com diversas novidades em comparação à antiga lei de falências e concordatas de 1945. Ela surgiu com a figura de novas entidades ligadas a ela, proporcionando também a dilação do prazo de pagamento de dívidas com credores e estipulou a apresentação obrigatória do plano de recuperação judicial, contendo nele a forma de quitação das dívidas com seus credores, o detalhamento minucioso da viabilidade econômica e financeira do negócio e o laudo com a avaliação dos bens e ativos da empresa. O plano deve ser entregue em juízo no prazo máximo de sessenta dias após o deferimento da mesma, sob pena de ter que decretar falência.

Uma das principais preocupações para quem solicita a recuperação judicial é a apresentação do plano de recuperação. A escassez de tempo para elaborá-lo com base na análise de dados da empresa, somada à preocupação de apresentá-lo de forma sucinta para melhor entendimento da parte dos credores, e ao fato da lei não estipular diretrizes para elaboração do mesmo, são fatores preocupantes no momento em que a recuperação judicial é deferida.

Este estudo busca apresentar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa em recuperação judicial, levando em conta os aspectos legais e a teoria geral da administração estratégica. Esta proposta será com base em quatro modelos consagrados de planejamento estratégico sugeridos bibliograficamente.

Com base no que foi exposto, a problemática deste estudo é: **como elaborar um modelo de planejamento estratégico para uma empresa em recuperação judicial, levando em conta os aspectos da Lei 11.101 de 09 de Fevereiro de 2005 e a teoria geral da administração estratégica?**

1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é **propor um modelo de planejamento estratégico para uma empresa em recuperação judicial, levando em conta os aspectos da Lei 11.101 de 09 de Fevereiro de 2005 e a teoria geral da administração estratégica.**

Para atingir o objetivo geral têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer a origem da legislação falimentar através de seus aspectos históricos;
- b) Explicar os aspectos gerais da nova lei de recuperação judicial - 11.101 de 09 de Fevereiro de 2005;
- c) Compreender os modelos de planejamento estratégico propostos pela literatura;
- d) Identificar quais os aspectos de planejamento estratégico são essenciais para o plano de recuperação judicial;
- e) Identificar quantas empresas entraram em recuperação judicial nos municípios da Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC) e Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC) – Santa Catarina – nos anos de 2011, 2012 e 2013;
- f) Compreender os planos de recuperação judicial na realidade por meio das empresas que entraram em recuperação judicial nos municípios da AMREC e AMESC, nos anos de 2011, 2012 e 2013 e os modelos de planejamento estratégico utilizados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se, pois se trata da recuperação de empresas insolventes, o que é assunto de relevância social, pois o fracasso de um empreendimento pode afetar um enorme número de pessoas, bem como tantos outros empreendimentos ligados direta ou indiretamente a ele.

O presente trabalho é, também, importante, pois há poucos estudos referentes à recuperação judicial na área de administração, a maior parte concentra-se ligada às áreas de contabilidade e direito. Deve-se ter em vista também, no que compete à importância, que a construção do planejamento estratégico aplicado ao plano de recuperação judicial, além de proporcionar conhecimentos e apontar diretrizes de como construir o plano de recuperação, ajuda, também, na elaboração de um plano de reestruturação organizacional para uma empresa que não solicita a recuperação judicial.

Desta forma, também trata-se de um momento oportuno analisar os aspectos da recuperação judicial na nova lei de Falências e do plano de recuperação, pois é um assunto relativamente novo e pouco explorado, se

comparado com outros temas jurídicos. Aproveitam-se, também, o conhecimento e a experiência prática e teórica advinda dos professores orientadores e profissionais da área dentro da Universidade, fatores que viabilizam o estudo por conta da facilidade do acesso à informação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A nova Lei de falências e recuperação judicial e extrajudicial nº 11.101, aprovada em 9 de fevereiro de 2005, veio para substituir o antigo Decreto-Lei nº 7.661, de 21 de junho de 1945. Esta nova lei tem como objetivos principais proporcionar a continuação das atividades da empresa economicamente viável, embora em crise momentânea, e suprir as deficiências da antiga lei de concordatas, criada em outra realidade econômica, buscando, com base nisto, novos meios de garantir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores, dos interesses dos credores, bem como, também, do recolhimento de tributos.

Este estudo pretende, primeiramente, focar naquilo que compete à recuperação judicial para, posteriormente, examinar modelos de planejamento estratégico a fim de propor diretrizes para elaboração do plano de recuperação – sendo este requisito necessário que deve ser apresentado em 60 dias improrrogáveis contados a partir da decisão que defere a recuperação judicial (cf. artigo 53).

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS

Inicialmente, serão apresentados os aspectos históricos da lei falimentar, começando pela Roma antiga, passando pela Idade Média, o Código Napoleônico, vendo, também, como surgiu no Brasil, desde a época da Colônia, Império e na atual República, até chegar à atual lei 11.101 de 2005, no intuito de compreender como surgiram os fundamentos históricos que, a princípio, tinham seu foco na execução pessoal, e, atualmente, tem sua atenção voltada à preservação da empresa.

2.1.1 Direito Romano

Para entender a história da falência é necessário recordar a evolução histórica da execução, iniciando no direito romano, onde, em seus princípios, recaía sobre o corpo do devedor, sendo a obrigação de âmbito/natureza pessoal, sem intervenção do Estado, feita pelas mãos do credor. A fase mais primitiva do direito romano encontra-se no direito quiritário (CARVALHO, 2007).

O direito quiritário antecede à Lei das XII Tábuas, que permitia que o devedor insolvente ficasse em estado de servidão para com o credor pelo prazo de sessenta dias. Não estando solvida a obrigação no final do prazo, o credor poderia vendê-lo como escravo no estrangeiro ou matá-lo numa trágica execução coletiva, repartindo o corpo segundo o número de credores (ALMEIDA, 2009). Tal sistema perdurou até 428 a.C, com a promulgação da *Lex Poetelia Papiria*, que determinava o encerramento da venda como escravo, bem como da morte do devedor (TZIRULNIK, 2007).

A história da execução sempre esteve nos princípios da história falimentar. Bezerra Filho (2005, p. 32) ressalta:

O art. 200 do Código de Hamurabi estipulava que, se um homem arrancou um dente de outro homem livre igual a ele, arrancarão o seu dente. No Código de Manu, na Índia, o credor poderia submeter o devedor ao trabalho escravo, proibindo a lei qualquer excesso. Admitiu-se também no Egito Antigo a escravidão para pagamento das dívidas. No antigo direito helênico o devedor vendia sua própria pessoa ao devedor, para pagamento. Inúmeros são os exemplos deste tipo de execução, seguindo-se sempre na história o caminho em direção ao afastamento da execução sobre o corpo do devedor, para passar à execução exclusiva sobre seu patrimônio.

No direito Justiniano houve um importante avanço no campo das execuções: através da *missio in possessi bonorum*, os credores tinham o direito de ter a posse dos bens do devedor e vendê-los. Era constituído um *curator bonorum*, semelhante ao administrador judicial, onde, a partir daí, o credor podia dar publicidade à *missio* e estabelecer um prazo de trinta dias para que outros credores pudessem objetar. Se passado o prazo o devedor não saldasse suas dívidas, o *curator* poderia alienar o patrimônio ao melhor ofertante, que passava a responder pelas obrigações assumidas do devedor, pagando proporcionalmente aos demais credores caso o ativo fosse insuficiente (TZIRULNIK, 2007).

Ainda explorando as ideias de Tzirulnik (2007), anteriormente ao direito Justiniano, em 737 a.C., foi instituída a *cessio bonorum*, onde o devedor poderia se beneficiar deste recurso como meio de evitar sua execução pessoal e lhe reservar parte de seus bens para atender suas necessidades básicas, fazendo cessão de seus ativos aos credores que, por sua vez, por intermédio do *curator bonorum*, os venderia separadamente com a finalidade de pagar os demais credores.

2.1.2 Idade Média

Na Idade Média o Estado assume especial relevância, condicionando a atuação dos credores à disciplina do judiciário. Os credores são obrigados a habilitarem-se em juízo, por onde se inicia a arrecadação dos bens do devedor, atribuindo ao juiz à função de zelar para que se guardasse e vendesse, partilhando-se o produto entre os credores (ALMEIDA, 2009).

A Idade Média tomou como base o direito romano e canônico. O Estado proibiu os abusos de caráter privado, mas não aboliu a repressão penal, sendo esta a principal característica do direito falimentar daquela época. Depois de instituída a falência, formava-se um modelo de assembleia geral, constituía-se um administrador para os bens do falido e dava-se prazo de um ano para o devedor sanar suas dívidas. Caso não conseguisse, alguns estatutos privavam o devedor de qualquer benefício, como o direito de cidadania. Ressalta-se aqui que as obrigações estendiam-se também pelos filhos e herdeiros do devedor (LACERDA, 1972).

Segundo Almeida (2009), falência era vista como um delito nessa época, cercando o falido de infâmia e impondo-lhe penas que iam de prisão à mutilação, já que nesta época ainda eram admitidas as penas corpóreas. Daí veio a expressão falência, do latim *fallere*, que significa *enganar, falsear*. A falência, nessa época, se estendia a todo o tipo de devedor, sendo comerciante ou não.

A falência poderia ser estabelecida de três formas: requerimento do devedor, pedido ou fuga deste. Com penas rigorosas sobre devedor, uma vez que falir constituía crime, este muitas vezes acabava fugindo para evitar a ação dos credores (CARVALHO, 2007).

2.1.3 Código Napoleônico

Com os ideais liberais vigentes à Revolução Francesa, o Estado passou a dominar o que era definido como crime pela lei a fim de garantir a ordem pública. O capitalismo se consolidava e, neste contexto, em 1807, o código de Napoleão – ou código de Comércio – foi editado na França restringindo o instituto da falência exclusivamente ao devedor comerciante, que permanecia considerado criminoso. No entanto, a partir de 1832, com as reformulações na legislação francesa, diminuiu-se a severidade ao devedor (TZIRULNIK, 2007).

Ainda explorando as ideias de Tzirulnik (2007), o instituto de falência passou a ser compreendido entre os séculos XVIII e XIX sob duas óticas: no sistema franco-italiano, onde se aplicava somente ao devedor comerciante, e no sistema anglo-saxônico, onde qualquer devedor estava sujeito à falência.

2.1.4 Brasil Colônia, Império e República

O Brasil Colônia sujeitava-se às leis de Portugal. Não havia legislação específica para reger a quebra do comerciante. Com base nas Ordenações Filipinas, que foram sancionadas com base na Lei de 08 de Março de 1595 e passaram a vigorar em 1603 e que abrangiam Espanha e Portugal e por extensão o Brasil, criou-se uma legislação específica para quebra do comerciante, disciplinando que, no momento da falência, dava-se preferência àquele credor que tivesse a iniciativa da execução, prevendo a prisão do devedor em caso de inexistência de bens (ALMEIDA, 2009).

Ainda segundo Almeida (2009), os devedores eram distinguidos em com dolo e sem dolo. Com dolo, por exemplo, aquele que cometia fraude, este poderia ser condenado à pena de morte. O sem dolo, que, por exemplo, teve suas plantações arruinadas pela chuva, poderia procurar outra forma de prover os credores. Em 1756, promulgado pelo Marquês de Pombal, a nova legislação permitia que, caso o devedor agisse de boa fé, ele poderia honrar suas dívidas por meio de alienação de seu patrimônio, em caso de má fé era submetido à prisão.

Com o passar o tempo, vê-se a evolução da instituição da falência, até chegar à Lei 7.661 de 1945, que dispunha sobre Falência e Concordata, e que perdurou até a nova legislação vigente na atualidade: a nova Lei de Falências e Recuperação Judicial de 9 de Fevereiro de 2005, a qual se aplica neste trabalho de conclusão de curso.

2.2 EMPRESAS APTAS A SOLICITAR A RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Dispõe o art. 1º da Lei 11.101:

“Art. 1º Esta Lei disciplina a recuperação judicial, a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, doravante referidos simplesmente como devedor (BRASIL, 2014B).”

A definição de empresário está no art. 966 do Código Civil Brasileiro (CCB): “considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços (BRASIL, 2014A).” No seu parágrafo único ressalta-se que “não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento da empresa (BRASIL, 2014A)”.

Profissionais que exercem profissão intelectual de natureza científica, como advogados, dentistas e médicos; de natureza literária, como os escritores; e de natureza artística, como os músicos, estão excluídos desta lei.

Segundo Ubaldo (2008), todo empresário individual e sociedade empresária devidamente inscrita no Registro de Comércio e as sociedades simples inscritas no Registro Civil, estão compreendidas pela nova lei. O produtor que estiver inscrito no Registro Público de empresas mercantis, na forma do artigo 971 do CCB, também está sujeito à nova lei de Falências e Recuperação Judicial. Caso ele não esteja inscrito, em caso de quebra, aplica-se o regime de insolvência civil.

Ainda explorando as ideias de Ubaldo (2008), as sociedades irregulares não inscritas no respectivo registro, embora exerçam atividades empresariais, são classificadas como sociedade em comum, sob a disciplina instituída pelo CCB nos arts. 986 a 990. Podem falir, respondendo todos os sócios solidária ou ilimitadamente pelas obrigações sociais (cf. art. 990 do CCB), mas não podem se beneficiar de recuperação judicial ou extrajudicial por não estarem devidamente inscritas no respectivo registro.

Produtor rural, mesmo possuindo inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), não pode ser considerado empresário se não tiver registro na Junta Comercial na forma de sua legislação específica. Cooperativa, pecuarista com atividade civil e sociedade civil beneficente sem fins lucrativos não estão sujeitas a esta nova Lei (BEZERRA FILHO; BEZERRA, 2010).

Chama a atenção o caso das companhias aéreas, que na Lei nº 7.565, de 19 de Dezembro de 1986 (o Código Brasileiro de Aeronáutica), veda a concordata às empresas que tenham por objetivo prestar serviços aéreos ou de infraestrutura aeronáutica. Entretanto, o art. 199 da Lei. Nº 11.101/2005 prevê uma “exceção da exceção”, ressaltando que as companhias aéreas, mesmo sendo proibidas de

requerer concordata pela antiga legislação, têm garantido direito a pleitear recuperação judicial na atual lei falimentar (PIMENTA, 2006).

2.3 EMPRESAS QUE NÃO PODEM SOLICITAR A RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Como visto no capítulo anterior, necessita-se ser empresário ou sociedade empresária para pleitear recuperação judicial. Entretanto, o segundo artigo da lei 11.101 de 09 de Fevereiro de 2005 disciplina quem está excluído da nova lei de Falências e Recuperação Judicial, mesmo se enquadrando no conceito empresarial.

Art. 2º Esta Lei não se aplica a: I – empresa pública e sociedade de economia mista; II – instituição financeira pública ou privada, cooperativa de crédito, consórcio, entidade de previdência complementar, sociedade operadora de plano de assistência à saúde, sociedade seguradora, sociedade de capitalização e outras entidades legalmente equiparadas às anteriores (BRASIL, 2014B).

O legislador optou excluir as empresas mencionadas no artigo 2º por vários motivos. Em primeiro lugar, por conta do interesse do Estado. Sendo empresas do Governo ou que ele faz parte, não podem, obviamente, falir. Se tais empresas tornarem-se insolventes serão liquidadas extrajudicialmente, na forma da legislação própria. Em segundo lugar têm as empresas citadas no inciso II. Estas são Instituições financeiras fiscalizadas por órgãos especializados - Banco Central do Brasil (BACEN), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) - que podem intervir nelas a qualquer momento (UBALDO, 2008).

O artigo 2º se aplica a empresas vinculadas ao Governo, que ele possui administração e controle, de capital parcial ou integralmente governamental. Portanto, não podem falir. As instituições financeiras, por exemplo, são fiscalizadas por autarquias especializadas como o Banco Central do Brasil e a SUSEP, que têm poder de intervir nelas quando bem entenderem. Quando se tornam insolventes, cada uma das sociedades citadas no inciso II possui legislação específica para liquidação. Tornando-as, por evidente, excluídas da Lei 11.101 de 2005.

Um exemplo de legislação específica para liquidação é o aplicado às sociedades operadoras de plano de assistência à saúde, que segundo Tzirulnik (2007, p. 58), “por força da Lei 9.656 de 1998, estão sujeitas primariamente ao regime de liquidação extrajudicial, restando-lhe a falência ou a insolvência civil em hipóteses especificadas na mesma lei”.

O quadro 1 apresenta a síntese das empresas que podem ou não solicitar a recuperação judicial pela nova Lei de Falências e Recuperação Judicial – 11.101 de 2005, com base nos artigos 1º e 2º pela referida Lei.

Quadro 1: Empresas aptas e inaptas à recuperação judicial.

Empresas que podem solicitar recuperação judicial	Empresas que <u>não</u> podem solicitar recuperação judicial
<ul style="list-style-type: none"> • Todo empresário individual e sociedade empresária devidamente inscrita no Registro de Comércio e as sociedades simples inscritas no Registro Civil, incluindo empresas que prestem serviços aéreos ou de infraestrutura aeronáutica, bastando a todas atender aos requisitos estipulados no Art. 48 da Lei 11.101 e não ser empresa listada no Art. 2 da mesma lei (vide coluna ao lado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa pública e sociedade de economia mista; • Instituição financeira pública ou privada; • Cooperativa de crédito; • Consórcio • Entidade de previdência complementar; • Sociedade operadora de plano de assistência à saúde; • Sociedade seguradora; • Sociedade de capitalização; • Demais entidades legalmente equiparadas às anteriores;

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 REQUISITOS PARA SOLICITAR A RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Dispõe o art. 48 da Lei 11.101:

“Art. 48. Poderá requerer recuperação judicial o devedor que, no momento do pedido, exerça regularmente suas atividades há mais de 2 (dois) anos e que atenda aos seguintes requisitos, cumulativamente (BRASIL, 2014B):”

Este artigo demonstra os impedimentos ao pedido de recuperação. Segundo Pimenta (2006), deve-se pressupor que, o empresário que requer o pedido de recuperação de empresa, está cumprindo rigorosamente todos os requisitos legais inerentes à sua constituição e ao seu funcionamento, pois seria de contrassenso da lei deferir o benefício a uma empresa que esteja inadimplente com suas obrigações perante o Registro Público de empresas mercantis ou em relação à sua escrituração contábil.

Como prova para atender a esse requisito legal, a empresa deve juntar a certidão de regularidade na Junta Comercial. Caso a empresa não seja registrada, o empresário ou sociedade empresária não poderá pleitear a recuperação judicial e, se pleitear, o juiz concederá prazo de dez dias, como previsto no art. 284 do Código de Processo Civil (CPC) para regularizar, sob pena de indeferimento da petição inicial (BEZERRA FILHO, 2008).

A lei ainda exige que o empresário ou sociedade empresária que pleiteia a recuperação de empresa deve exercer suas atividades, no mínimo, há 2 (dois) anos, pois, no entender do legislador, a empresa que possui tempo menor de exercício regular e já necessita de recuperação judicial, não é uma empresa economicamente viável (PIMENTA, 2006).

São requisitos para requerer a recuperação judicial, conforme o artigo 48 da Lei 11.101:

- I - não ser falido e, se o foi, estejam declaradas extintas, por sentença transitada em julgado, as responsabilidades daí decorrentes;
 - II - não ter, há menos de 5 (cinco) anos, obtido concessão de recuperação judicial;
 - III - não ter, há menos de 8 (oito) anos, obtido concessão de recuperação judicial com base no plano especial de que trata a Seção V deste Capítulo;
 - IV - não ter sido condenado ou não ter, como administrador ou sócio controlador, pessoa condenada por qualquer dos crimes previstos nesta Lei.
- Parágrafo único. A recuperação judicial também poderá ser requerida pelo cônjuge sobrevivente, herdeiros do devedor, inventariante ou sócio remanescente (BRASIL, 2014B).

A Lei exige, em seu inciso I, que os sócios de responsabilidade ilimitada que tiveram suas falências ou de suas empresas decretadas não podem pleitear a recuperação judicial. Entretanto, caso as obrigações estejam sanadas, estes podem solicitar.

A lei também especifica sobre a empresa que obteve concessão de recuperação há menos de cinco anos ou recuperação com base no plano especial, previsto nos artigos 70 a 72, há menos de oito anos está impedida de solicitar o pedido. Enfatiza-se aqui que, para Ubaldo (2008, p. 77), “a exigência diz respeito à concessão e não a pedido.” Portanto, quem solicitou recuperação há menos de cinco anos ou oito no caso do plano especial, porém teve seu pedido indeferido, pode solicitar o benefício novamente.

Em relação ao prazo estipulado pela lei, Pimenta (2006) ressalta que o empresário não pode abusar. A recuperação judicial foi feita para remediar e amainar a crise econômica, e por isso deve ser empregada com cautela. Caso o empresário precise recorrer à recuperação judicial em intervalos de tempo muito pequenos, isso significa que a crise financeira não é passageira.

2.5 LOCAL DA COMPETÊNCIA DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

O Art. 3º da Lei 11.101 disciplina sobre o local da competência da recuperação judicial, em caso de matriz, filial ou de empresa fora do país:

Art. 3º É competente para homologar o plano de recuperação extrajudicial, deferir a recuperação judicial ou decretar a falência o juízo do local do principal estabelecimento do devedor ou da filial de empresa que tenha sede fora do Brasil (BRASIL, 2014B).

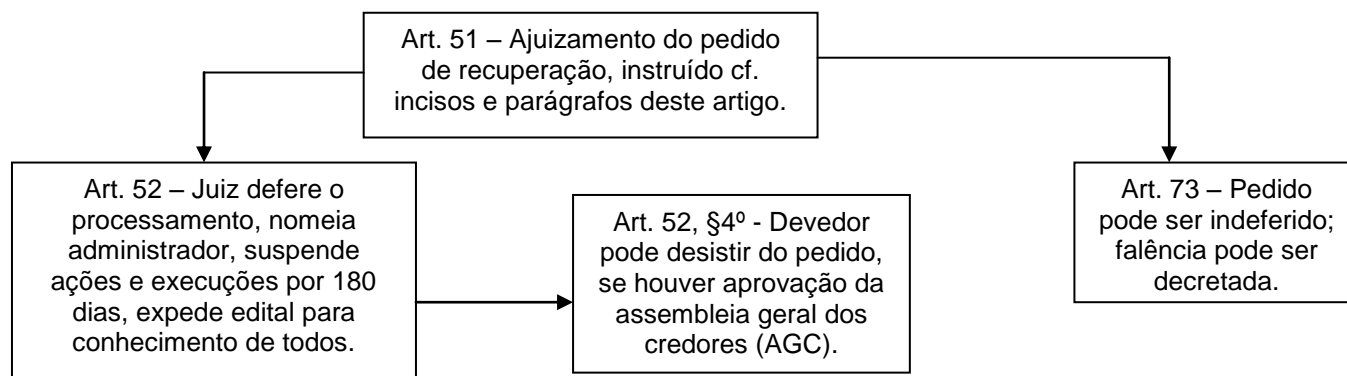
Este artigo da Lei define que a competência da homologação do plano de recuperação extrajudicial, deferimento da recuperação judicial ou falência, em caso de haver mais de um estabelecimento, é onde se localiza a principal sede da empresa do devedor. Segundo Ubaldo (2008) o que pode gerar dúvidas, é quando existem vários estabelecimentos de portes semelhantes. Neste caso, considera-se o estabelecimento que tem maior valor patrimonial, pois isto facilita a venda antecipada dos bens, bem como a fiscalização do juízo da recuperação ou da falência.

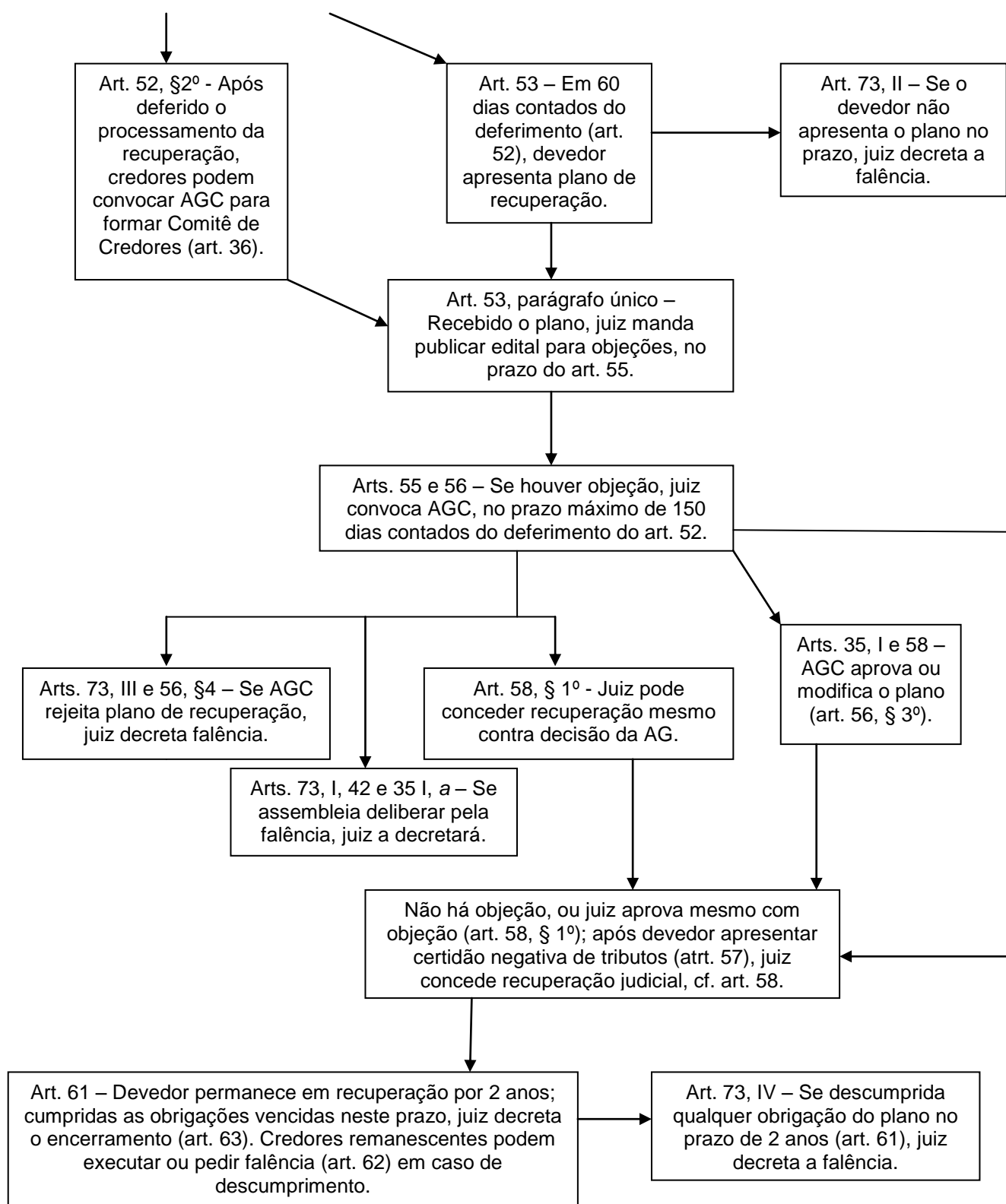
Em caso de empresa com sede fora do Brasil, o juízo responsável é o de onde se localiza a filial dentro do território brasileiro. Em caso de haver mais de uma filial dentro do Brasil, ainda explorando as ideias de Ubaldo (2008), o local da filial que possuir o maior valor patrimonial será o foro competente para o processo.

2.6 ASPECTO PROCESSUAL

A figura 1 apresenta o fluxograma de cada processo inerente à recuperação judicial, desde o ajuizamento do pedido de recuperação judicial (cf. art. 51) até o final, quando o devedor permanece dois anos em recuperação, devendo seguir rigorosamente o que foi apresentado no plano de recuperação, sendo fiscalizado pelos credores, juiz e pelo administrador judicial.

Figura 1: Fluxograma dos procedimentos da recuperação judicial.





Fonte: Adaptado de Bezerra Filho (2007).

2.7 MEIOS DE RECUPERAÇÃO

O art. 50 da Lei 11.101 apresenta os dezesseis meios pelos quais a empresa pretende se recuperar. O que inclui cisão, incorporação, venda de filiais, emissão de valores mobiliários e substituição da administração da recuperanda. Dispõe o artigo 50 da referida Lei sobre os dezesseis meios de recuperação:

Art. 50. Constituem meios de recuperação judicial, observada a legislação pertinente a cada caso, dentre outros:

I – concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas;

II – cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente;

III – alteração do controle societário;

IV – substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos;

V – concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar;

VI – aumento de capital social;

VII – trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados;

VIII – redução salarial, compensação de horários e redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva;

IX – dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro;

X – constituição de sociedade de credores;

XI – venda parcial dos bens;

XII – equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial, aplicando-se inclusive aos contratos de crédito rural, sem prejuízo do disposto em legislação específica;

XIII – usufruto da empresa;

XIV – administração compartilhada;

XV – emissão de valores mobiliários;

XVI – constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor (BRASIL, 2014B).

Bezerra Filho (2007), ressalta que esses incisos são todos meros indicativos. No caso dos incisos III e IV, por exemplo, pode haver casos nos quais a mudança do controle da empresa, ou a possibilidade de intervenção na administração, possa vir a ser o caminho indicado para a recuperação da empresa. Pode, também, o devedor, mediante a concordância dos credores, ser beneficiado pela concessão de prazos ainda maiores para pagamento de suas dívidas ou de condições especiais, podendo até mesmo abater parte da dívida. Neste caso, acontece um jogo político, tanto do devedor quanto dos credores.

Ubaldo (2008) ressalta que o art. 50 da Lei 11.101 enumera vários meios de recuperação, mas este rol não é exaustivo. Pois o próprio *caput* deixa em aberto,

com a expressão “dentro outros”, o uso de outras possibilidades. Na antiga concordata, a única opção que o devedor possuía era a dilação do pagamento dos créditos quirografários, devendo 2/5 serem pagos ao final de doze meses e os 3/5 restantes, ao final dos 24 meses. A nova lei de 2005 abre um leque com novas opções para recuperação. O inciso V, por exemplo, oferece aos credores a possibilidade de compartilhar com o devedor a administração da empresa, proibindo operações julgadas inviáveis e fiscalizando a marcha dos negócios.

O inciso VIII, por sua vez, é aplicado quando a folha salarial for o principal ponto de desequilíbrio da organização. No inciso X, trata-se da constituição de sociedade de credores, onde, ao invés de receberem seus créditos em dinheiro, eles passam a ser sócios da empresa, explorando-a e assumindo as consequências em caso de eventual fracasso (UBALDO, 2008).

2.8 O PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

O plano de recuperação judicial tem como objetivo viabilizar a superação da crise econômico-financeira do devedor, visando permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, desta forma, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica. Portanto, ele deve ser ávido e pertinaz à consecução do objetivo, o mais rápido possível, da melhor forma e com os melhores resultados. O empresário, ou seus contratados, deve diagnosticar o problema que cuja solução deve traçar plano. Deve-se, em primeiro lugar, descobrir e analisar as dificuldades que sua empresa está passando e não outras; em segundo lugar, caracterizar tais dificuldades com precisão; No terceiro momento, deve-se verificar as causas das mesmas, bem como, as razões que levaram o surgimento delas e; por último, classificá-las por sua natureza administrativa, financeira, econômica, técnica (atraso tecnológico), patrimonial, etc. Definida a dificuldade ou o problema que prejudica a empresa, deve-se concentrar na elaboração de um projeto completo que dê solução para o problema apresentado, ou seja, o plano de recuperação (PACHECO, 2009).

Os artigos 53 e 54, da lei 11.101 de 2005, disciplinam sobre o plano de recuperação judicial.

Art. 53. O plano de recuperação será apresentado pelo devedor em juízo no prazo improrrogável de 60 (sessenta) dias da publicação da decisão que deferir o processamento da recuperação judicial, sob pena de convalidação em falência, e deverá conter:

I – discriminação pormenorizada dos meios de recuperação a ser empregados, conforme o art. 50 desta Lei, e seu resumo;

II – demonstração de sua viabilidade econômica; e

III – laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos do devedor, subscrito por profissional legalmente habilitado ou empresa especializada.

Parágrafo único. O juiz ordenará a publicação de edital contendo aviso aos credores sobre o recebimento do plano de recuperação e fixando o prazo para a manifestação de eventuais objeções, observado o art. 55 desta Lei (BRASIL, 2014B).

Souza Junior e Pitombo (2005) destacam que o prazo de sessenta dias não pode ser prorrogado em hipótese alguma pelo magistrado e, em caso da não apresentação do plano, é decretada a falência. O dispositivo, em seu inciso I, exige a descrição pormenorizada dos meios de recuperação, sendo aqueles apresentados no art. 50 da referida Lei. Ressalta-se que é válida a combinação de vários meios.

O art. 53, em seu inciso II, também exige que seja apresentada a demonstração da viabilidade econômica da empresa, o que, para Ubaldo (2008), trata-se da fórmula pela qual os meios propostos alcançarão os objetivos de recuperação.

O dispositivo ainda exige, em seu inciso III, que o plano venha acompanhado de um laudo econômico-financeiro elaborado por profissional legalmente habilitado. Ubaldo (2008) explica que o administrador, o economista ou o contador que o fizer, além de possuir o conhecimento técnico que sua condição faz presumir, possua registro junto aos órgãos disciplinadores e regulamentadores da classe. Tal regra constitui uma garantia a mais sobre a responsabilidade e honestidade de seu trabalho. O laudo e a avaliação são instrumentos importantes ao juiz e aos credores para avaliarem a viabilidade do negócio (grifo meu).

Como ressalta Daufenbach Júnior (2010), o plano de recuperação é o mais importante instrumento de viabilidade do processo. Observa-se, neste momento, os requisitos técnicos inerentes a ele que se apresentam atípicos à esfera dos conhecimentos técnicos dos operadores de direito. Incumbindo, portanto, ao administrador judicial irrigar o juízo com as informações da viabilidade técnica.

O art. 54 disciplina sobre o pagamento dos créditos derivados da legislação trabalhista e acidentários, onde há preferência no recebimento.

Art. 54. O plano de recuperação judicial não poderá prever prazo superior a 1 (um) ano para pagamento dos créditos derivados da legislação do

trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho vencidos até a data do pedido de recuperação judicial.

Parágrafo único. O plano não poderá, ainda, prever prazo superior a 30 (trinta) dias para o pagamento, até o limite de 5 (cinco) salários-mínimos por trabalhador, dos créditos de natureza estritamente salarial vencidos nos 3 (três) meses anteriores ao pedido de recuperação judicial (BRASIL, 2014B).

Souza Junior e Pitombo (2005) ressaltam que é natural que se dê preferência aos créditos provenientes de relações de emprego, pois estes possuem natureza alimentar (exceto alguns salários fora do padrão médio que possuem natureza mista). Já os provenientes de indenização trabalhista, há a preferência, pois o acidente poderá causar a impossibilidade do empregado de exercer atividade laboral. Os créditos de natureza estritamente salarial, vencidos nos três meses anteriores ao pedido da recuperação, devem ser pagos em curtíssimo prazo (30 dias), verbas de indenização por acidentes de trabalho ou que superem o teto de cinco salários mínimos seguem a regra geral dos doze meses. Atrasos superiores a três meses não são computados para este fim.

2.9 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Com base no prazo de sessenta dias para apresentação do plano de recuperação, estipulado pelo artigo 53 da Lei 11.101, sob pena de indeferimento da petição inicial. Deve-se levar em conta a escassez de tempo no momento de elaboração do mesmo. Abaixo serão apresentados quatro modelos de planejamento estratégico a fim de verificar quais aspectos são similares entre eles e os planos de recuperação judicial das empresas que entraram em recuperação judicial nos municípios da AMESC e AMREC nos anos de 2011, 2012 e 2013, para, posteriormente, aplicá-los na elaboração de uma proposta de planejamento estratégico apontando diretrizes de como construir o próprio plano de recuperação com base no planejamento estratégico.

Oliveira (2007B) ressalta que o planejamento estratégico é, geralmente, de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa e diz respeito à formulação de objetivos quanto à seleção das ações a serem seguidas para alcançá-los, levando em conta as variáveis externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera-se as premissas básicas que a empresa,

como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico possua coerência e sustentação decisória.

Austraukas (2003) destaca que, após a aprovação do pedido de recuperação, surgem dois aspectos a se considerar: (a) o prazo escasso para elaboração do plano de recuperação e; (b) a inevitabilidade da participação dos autores envolvidos na formulação do plano. O segundo fator engloba quatro canais de negociação: credores e financiadores, fornecedores, clientes e empregados. Tais canais devem ser abertos imediatamente após o pedido de recuperação, havendo clareza e visibilidade ampla quanto ao plano por parte de todos envolvidos.

A escolha dos quatro modelos abaixo foi feita pelo fato de apresentarem-se completos e sucintos. Tendo em vista que o prazo para apresentação do plano de recuperação é limitado e que é necessário convencer todos os credores, inclusive os mais leigos, a aprovarem o plano e não optarem pela falência do devedor. A objetividade e clareza tornam-se imprescindíveis ao propor um modelo de planejamento estratégico que possa ser aplicado à construção do plano de recuperação judicial. Independentemente de quantos modelos de planejamento estratégico possam ser apresentados, nota-se que há similaridade entre eles, e, a partir disto, buscar-se-á montar uma proposta de um modelo de planejamento estratégico que possa ser aplicado ao plano de recuperação judicial.

2.10 O MODELO DE VALADARES

Nesta etapa, busca-se apresentar o modelo de planejamento estratégico de Valadares (2003). Ele é sugerido passo a passo e procura, fundamentalmente, responder questões como “quem somos?”, tratando de aspectos como missão, negócios, crenças e princípios, sendo esta a arrancada do planejamento; “Como estamos no mercado?” onde é feita a análise interna e externa da empresa, evidenciando pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, fatores críticos de sucesso e a projeção de cenários, sempre discutindo amplamente o conceito de valores de clientes; “O que queremos, aonde ir?” etapa onde se defini os objetivos e metas empresariais; “Como atingir o que se quer?” tratando de ações sincronizadas aos objetivos e metas e, por fim; “Como estamos indo, como corrigir?” cuja intenção é orientar a empresa a registrar e acompanhar o processo do planejamento estratégico.

2.10.1 Missão, Princípios e Negócios

Valadares (2003) orienta que a empresa deve se conhecer com precisão. Para isso, há aspectos básicos denominados Missão, Princípios (crenças e valores) e Negócios (mercados, clientes e produtos) e todos da empresa, seus diretores, acionistas, gerentes e demais colaboradores, devem conhecê-los.

Drucker (1975) diz que somente com uma definição clara da missão e da finalidade da empresa é que é possível a existência de objetivos claros e realistas. A missão, segundo Kaplan e Norton (2008), define por que a organização existe. Descreve a finalidade fundamental da empresa e, principalmente, o que ela fornece ao cliente. Valadares (2003) considera princípios, crenças e valores, como bases de convicção nas quais as pessoas acreditam, agem e/ou decidem; e negócios, para a finalidade do planejamento estratégico, é o campo de atuação onde a empresa vai atuar e crescer através do fornecimento de seus produtos ou serviços.

2.10.2 Abordagem externa

Valadares (2003) considera esta a fase mais delicada do planejamento estratégico, pois é quando a empresa percebe-se frente a seus concorrentes e ao posicionamento dos clientes pelas referências a natureza e qualidade dos seus bens e serviços prestados. É em decorrência da abordagem externa que a empresa pode definir seus objetivos de curto, médio e longo prazo. Esta etapa, também, expõe a imagem da empresa, faz uso de cenários futuros e aponta onde corrigir a administração. Para o planejamento estratégico, duas posições da empresa são imprescindíveis a fim de saber como sair da posição atual e atingir a posição desejada: (a) “como estamos?” e; (b) “O que queremos, aonde ir?”.

Diante da abordagem externa, Valadares (2003) ressalta que se deve buscar informações, as mais reais possíveis, dentro de três blocos: (1) Identificação das ameaças e oportunidades; (2) Análise do contexto negócios x produtos x mercados e; (3) Identificação dos valores dos clientes.

2.10.2.1 Oportunidades e ameaças e Cenários

Dentro da abordagem externa, é imprescindível a identificação de ameaças e oportunidades à empresa. No contexto de Planejamento Estratégico, Oliveira (2007B) classifica oportunidade como uma força ambiental incontrolável pela empresa, que pode contribuir em sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura e ameaça é a força ambiental e, também, incontrolável, que cria obstáculos à ação estratégica da organização, mas que poderá ou não ser evitada, desde que identificada em tempo hábil.

Valadares (2003) ressalta que a ameaça para uma empresa pode ser oportunidade para outra e toda organização deve agir estrategicamente da forma correta a fim de neutralizá-las (ex: redobrar esforços na qualidade do atendimento ao cliente diante de uma esperada recessão) e se alavancar nas oportunidades (ex: uma economia mais estável proporciona uma redução de preços podendo gerar escalas mais adequadas).

Chiavenato e Sapiro (2003) exemplificam oportunidades como mudança de hábitos do consumidor, o aparecimento de novos mercados, diversificação e queda de barreiras comerciais; e ameaças como, também, mudanças de hábitos do consumidor, entrada de novos concorrentes, aumento nas vendas de produtos substitutos e mudanças em regulamentação.

Valadares (2003) aborda a importância da identificação de cenários estratégicos como visões consistentes daquilo que o futuro poderá vir a ser. Eles podem ser identificados em projeções variadas de tendências históricas com esperados efeitos de fatos concretos conhecidos ou assentarem-se em idealizações ou hipóteses consistentes para o comportamento do mercado ou da sociedade. Cenários são projeções feitas em dado momento, sujeitas a uma série de informações também dispostas naquele período e que, com o passar do tempo, à medida que forem observadas tendências adversas àquelas anteriormente previstas, eles devem ser revistos. Os cenários servem não somente para identificação de ameaças e oportunidades, como, também, para oferecerem ao empresário um conjunto de expectativas sobre o futuro para ser identificado e trabalhado em prol do empreendimento.

Para elaborar cenários visando identificar oportunidades e ameaças, a empresa deve se basear em: (a) **fatores macroeconômicos**. Os quais compõem o

macroambiente onde a empresa está inserida e dele recebe influência (ex: macroambiente brasileiro ou regional mineiro, macroambiente do país importador). Tais fatores são de ordem econômica, social, política, cultural, ecológica, demográfica, legal e tecnológica e; (b) **fatores do ambiente negócio**. Os quais compõem o ambiente ou o domínio da concorrência onde o negócio da empresa está inserido. Diz respeito a clientes, concorrentes, fornecedores, produtos substitutos e aos novos entrantes no domínio da concorrência (VALADARES, 2003).

2.10.2.2 Análise do contexto negócio x produto x mercado.

Esta etapa busca, fundamentalmente, responder a três questões: (a) para cada um de seus negócios ou para cada um dos produtos, quais os mercados-alvo?; (b) quais os tamanhos atuais destes mercados e qual a participação da organização em cada um deles? E; (c) quais as tendências futuras de crescimento ou de mudanças de comportamento dos mercados-alvo? Entende-se por mercado-alvo o conjunto de consumidores do mercado disponível qualificado que a empresa pretende atender (VALADARES, 2003).

Para responder as perguntas (a) e (b), Valadares (2003) exemplifica com o caso da empresa que vende sandálias de couro, onde pode-se segmentar, a título de exemplo, de forma geográfica, demográfica e psicográfica – crianças de 5 a 12 anos, classe média, renda familiar ampla, ambos os sexos, vivendo na região de Belo Horizonte (BH). Esta cidade possui, em média, 3.500.000 habitantes, 20% possuem de 5 a 12 anos. Sendo identificadas 700 mil crianças, 25% vêm de famílias com interesse, renda e acesso para aquisição do produto numa quantidade de 2 pares/ano. Nesse caso, o mercado demandante é de $700.000 \times 0,25 \times 2 = 350.000$ pares de sandálias. O nosso fabricante, em questão, produz 50 mil pares/ano. Conclui-se que, o mercado atual é demandante de 350 mil pares/ano, a participação do nosso fabricante é de $(50.000 : 350.000)$ 14% do mercado.

Para responder a pergunta (c), pode-se considerar o mesmo exemplo. A taxa de crescimento populacional em cinco anos é de 11%, considerando 2% de migração líquida para BH. Sendo $350.000 \times 1,11 + 350.000 \times 0,02 = 395.500$ pares. Estima-se que o percentual de 25% das famílias com interesse possa cair em 1 ou 2% nos próximos cinco anos. Pois o mesmo aconteceu no último quinquênio, uma vez que a concorrência com outros produtos – tênis, sandálias plásticas e de

borracha – tende a tornar-se maior, inclusive pela possibilidade de entrada de produtos asiáticos e via Mercado Comum do Sul (Mercosul). Assim, a tendência do mercado futuro fugir do consumo de 395.500 pares para, aproximadamente, 387.000 pares (VALADARES, 2003).

A razão de responder às questões propostas, é que é importante conhecer técnicas de estimativas de demanda atual e futura, de segmentação de mercado e de métodos de avaliação de participação em mercado. Com base nas respostas, a empresa está bem informada quanto a seus produtos e mercados, podendo projetar uma situação desejada para o futuro a partir da situação atual. As perguntas propostas feitas nesta etapa devem ser respondidas com auxílio das áreas de Marketing e Vendas da organização (VALADARES, 2003).

2.10.2.3 Identificação dos valores dos clientes

Entende-se por valor aquilo que os clientes dizem ser importante para eles adquirirem um bem ou serviço. É o que o cliente diz e não o que a empresa acha que seja (VALADARES, 2003). Esta etapa visa descrever o cliente por um melhor levantamento de suas principais características, peculiaridades, suas necessidades, no caso, seus valores. Ressalta-se que, primeiramente, é importante a identificação do mercado-alvo o qual a empresa pretende atuar. O quadro 2 apresenta um exemplo aplicado a uma empresa fabricante de sandálias de couro em que seu mercado-alvo é identificado por faixa de renda familiar. Tais informações para elaboração do quadro devem ser obtidas junto aos próprios clientes, nas lojas, por uma pesquisa que pode ser feita no ato das compras (VALADARES, 2003).

Quadro 2: Mercado-alvo - Grupo de clientes / Fabricantes de sandálias de couro.

Quadro 2: Mercado alvo - Grupo de clientes / Fabricantes de bandanas de beirô:					
REF.	FAIXAS DE RENDA (R\$)	% (DAS VENDAS)		QUANTIDADE DE PARES	
1	1.000 – 2.000	25		12.500	
2	2.000 – 3.000	45		22.500	
3	3.000 – 4.000	25		12.500	
4	ACIMA DE 4.000	5		2.500	
CARACTERÍSTICAS PROCURADAS		IMPACTO NAS FAIXAS			
		1	2	3	4
Pais atenciosos com relação aos hábitos de deixas filhos bem vestidos		SIM	SIM	SIM	SIM
Pais buscam produtos com aparência de durabilidade		SIM	SIM	SIM	ÀS VEZES
Crianças opinam sobre as compras		NÃO	ÀS VEZES	ÀS VEZES	SIM
Crianças desejam estar bem apresentadas na escola, com amigos, vizinhos		SIM	SIM	SIM	SIM

Continuação.

Produtos que não causam calos, apertos – conforto	SIM	SIM	SIM	SIM
Fidelidade à marca (importante acha a marca na loja)	NÃO	NÃO	ÀS VEZES	SIM
Importância de cores	NÃO	ÀS VEZES	SIM	SIM
Qualidade (como um todo)	SIM	SIM	SIM	SIM
Preço é fator de compra	SIM	SIM	ÀS VEZES	NEM SEMPRE
Estilo, desenho, formato	NÃO	ÀS VEZES	SIM	SIM

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

Valadares (2003) recomenda que atente ao quadro 2 a fim de identificar qualquer mudança de comportamento dos clientes através de seus valores, ou mesmo uma forte tendência a tal mudança e que, certamente, implicará em ameaça ou oportunidade a serem estrategicamente consideradas.

2.10.3 Abordagem interna

A finalidade da abordagem interna é levantar um diagnóstico da empresa buscando identificar seus pontos fortes (PFO) e pontos fracos (PFR) frente ao conjunto de informações obtidas pela análise externa e referente tanto ao contexto negócio x produto x mercado como aos valores dos clientes (VALADARES, 2003).

Consideram-se pontos fortes as características positivas e de destaque na empresa, que a favorecem no cumprimento de seu propósito (COSTA, 2003). E os pontos fracos as variáveis internas e controláveis da organização que provocam uma situação desfavorável à empresa em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA, 2002).

Esta etapa dará importantes sinalizações para a empresa no que concerne às suas atuais condições de competitividade no mercado e tem como maior objetivo responder ao “**Como estamos?**” (VALADARES, 2003).

2.10.3.1 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Serra, Torres e Torres (2004) definem os FCS como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para seu sucesso competitivo no segmento em que ela atua. Eles podem ser identificados respondendo as três seguintes perguntas: (a) quais são os critérios dos clientes para a escolha dos

produtos?; (b) quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para ter sucesso? e; (c) o que é necessário para obter vantagem competitiva?

Tavares (2005) explica que a vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa se diferencia de seus concorrentes atuais e futuros, de como ela pretende ser percebida em termos de valor que proporciona aos clientes. Deve-se considerar o ponto de vista do consumidor e ter como referência a concorrência.

Valadares (2003) acrescenta que, diferentemente das ameaças e oportunidades, os FCS a empresa pode e deve exercer controle sobre eles. Eles representam valores aos clientes e podem se alterar com o tempo. Não são sempre os mesmos para um determinado negócio e variam de negócio para negócio.

O quadro 3 apresenta a síntese das características dos FCS:

Quadro 3: Síntese das características dos FCS.

Representam valores para os clientes;
Podem e devem ser controlados pela empresa;
Mudam com o passar do tempo;
Identificados como internos à empresa;
Atributos ligados ao próprio negócio, embora, variando de negócio para negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.10.3.2 Pontos fortes e pontos fracos

O ponto forte é uma diferenciação existente na empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional em seu ambiente empresarial. Uma empresa, quando comparada à concorrência, é melhor em um FCS, tal atributo torna-se um ponto forte. Esse ponto forte é uma variável controlável que favorece a empresa quando diante de uma ameaça e oportunidade do ambiente. O ponto fraco é uma característica ou uma situação inadequada que provoca desvantagem no ambiente empresarial. Sendo, também, uma variável controlável, quando a empresa é comparada a uma concorrente e se constata que determinado FCS é inferior em relação à outra empresa, tal atributo torna-se um ponto fraco (VALADARES, 2003).

Oliveira (2007B) acrescenta ser importante a comparação com outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou concorrentes potenciais. Além dos pontos fortes, devem-se considerar, também, os pontos neutros, que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não são considerados nem ponto forte ou

fraco da organização. Como o processo de planejamento é dinâmico, tais pontos neutros devem ser enquadrados como pontos fortes ou fracos ao longo do tempo.

Os pontos fracos e fortes, quando postos lado a lado com as oportunidades e ameaças obtidas pela análise de cenários, influenciam na decisão de qual é a estratégia mais adequada à empresa no momento focalizado. É sugerido ao empresário ou ao corpo dirigente da empresa levantar em cada uma das funções empresariais tais pontos, podendo levar em conta exemplos que facilitem a análise para cada função empresarial. Deve-se considerar nessa avaliação somente aquele ponto ou aspecto que for significativo à empresa ou à competitividade do negócio (VALADARES, 2003). No quadro 4 há o exemplo de modelo de formulário sugerido por Valadares (2003) que deve ser preenchido depois de feita a análise dos pontos fortes e fracos em cada função empresarial.

Chiavenato e Sapiro (2003) citam como exemplos de forças da empresa as competências básicas em área-chave, recursos financeiros adequados, liderança e imagem de mercado, acesso a economias de escala, condicionamento competitivo que pode gerar barreiras de entrada a competidores, gerência experiente, capacidade de fabricação superior e campanhas de propaganda vencedoras; e exemplos de fraquezas a falta de foco no negócio, instalações obsoletas, problemas operacionais internos à organização e ausência de competências básicas.

Quadro 4: Modelo para registro de pontos fortes e fracos.

Funções empresariais (Pontos ou aspectos selecionados)	Ponto forte	Ponto fraco
MARKETING E VENDAS		
- Canais de distribuição		X
- Preço	X	
-		
-		
SUPRIMENTOS		
- Fornecedores	X	
- Nível estoque		X
-		
-		
PRODUÇÃO		
- Tecnologia		X
- Qualidade	X	
-		
-		
FINANÇAS		
- Capital de giro		X
- Controle de custos	X	
-		
-		
RECURSOS HUMANOS (RH)		

Continuação.

- Atitude com RH	X	
- Treinamento		X
-		
-		
ADMINISTRAÇÃO		
- Gerência	X	
- Liderança		X
-		
-		

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

Posteriormente a esta análise, o empresário deve confrontar seus pontos fortes e fracos diante dos valores dos clientes, dos FCS e também dos concorrentes, de preferência, de seu maior concorrente (VALADARES, 2003). O quadro 5 apresenta o confronto dos pontos fortes e fracos da empresa em relação ao concorrente sugerido por Valadares (2003).

Quadro 5: Pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes.

Função				Resp:	
Fatores Críticos de Sucesso (FCS)					
(1): Preço		(3): Qualidade		(5):	
(2): Prazo		(4):		(6):	
Empresa				Concorrente (Nome:)	Obs.
Aspecto funcional identificado	FCS	PFO	PFR		
1. Marketing e vendas:					
Preço	1	X		Não atende FCS	
Distribuição	2		X	Atende	
2. Produção:					
Tecnologia	3		X	Atende FCS	
Qualidade	4	X		Atende	

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

Valadares (2003) ressalva que o empresário pode até julgar que a empresa esteja bem em determinado aspecto, mas se o concorrente for reconhecido como melhor, então, tal item passa a ser determinado como um ponto fraco. Entretanto, sempre quando uma empresa for comparada à concorrência a respeito de um FCS e tiver um PFO melhor, ela passa a ter **vantagem competitiva**.

2.10.4 Objetivos e metas

Nesta etapa procura-se responder “O que queremos, aonde ir?”. Entende-se por objetivo um alvo que a empresa deseja atingir no futuro e que deve ser quantificado e possuir um prazo para realização. Meta é a etapa que deve ser atingida, intermediariamente, antes do alcance do objetivo. Um objetivo pode ser precedido por mais de uma meta. Na etapa de definição dos objetivos, deve-se já ter

conhecimento das oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes, bem como, os cenários já projetados (VALADARES, 2003).

A fase 1 da etapa de determinar os objetivos, segundo Valadares (2003), deve ser mais preocupada com a missão e o negócio da empresa. Devem ser definidos objetivos para os setores de marketing, vendas, inovação, recursos humanos, responsabilidade social e lucratividade. Devem ser colocados os pontos fortes e fracos lado a lado com as ameaças e oportunidades.

Na primeira fase, segundo Valadares (2003), é de onde saem os objetivos empresariais com os valores quantitativos e posições desejadas de mercado, juntamente com as indicações de onde atuar, quais inovações deve-se alcançar e, esta primeira etapa, também proporciona informações claras e suficientes para as áreas funcionais da empresa fixarem seus objetivos.

Nesta etapa, Valadares (2003) apresenta a ferramenta matriz de Objetivo Estratégico, como uma decisão de posicionamento estratégico no mercado quanto às predominâncias dos pontos fortes e fracos, bem como, das oportunidades e ameaças. Sendo essa uma ferramenta que combina tais aspectos internos com os aspectos externos de forma que, em cada quadrante, os objetivos empresariais são intitulados como:

- Objetivo de desenvolvimento: havendo predominância de pontos fortes e oportunidades, a empresa buscará desenvolver produtos, mercados, novas tecnologias e melhor trabalhar seus recursos humanos;
- Objetivo de crescimento: havendo predominância de oportunidade e pontos fracos, a empresa buscará melhorias internas, combatendo suas fraquezas e também novos nichos ou expandir-se em vendas, uma vez que as oportunidades são evidenciadas;
- Objetivo de manutenção: havendo predominância de pontos fortes e ameaças, a empresa busca se resguardar no mercado, concentrando sua atuação em atuais produtos e clientes sem se esforçar para crescer no mercado;
- Objetivo de sobrevivência: havendo predominância de pontos fracos e ameaças, a empresa buscará reduzir custos, desativar algum produto, buscando sobreviver no mercado e aprimorando seus pontos fracos.

O quadro 6 apresenta a Matriz de Objetivo Estratégico sugerida por Valadares (2003):

Quadro 6: Matriz de objetivo estratégico.

	Análise externa	
	Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	DESENVOLVIMENTO	AMEAÇAS
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos - Mercados - Tecnologias - RH 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilizar - Concentrar
Pontos fracos	CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria interna - Expandir - Diferenciar - Buscar nichos 	SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> - Reduzir custos - Não investir - Desativar parcialmente

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

Ressalta-se que, a Matriz de Objetivo Estratégico estuda e possui o mesmo fim que a matriz SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*), sendo esta, estudada nos próximos modelos de planejamento estratégico. Chiavenato e Sapiro (2003) abordam a ferramenta SWOT como o cruzamento das oportunidades e ameaças aos pontos fortes e fracos da organização. Tal cruzamento formará uma matriz com quatro células e, para cada célula, haverá uma indicação de um rumo a tomar.

O quadro 7 apresenta um exemplo das quatro zonas na matriz SWOT.

Quadro 7: A matriz SWOT.

	Análise externa	
	Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Política de ação ofensiva ou	Política de ação defensiva ou
Pontos fortes	Aproveitamento: área e domínio da empresa	Enfrentamento: área de risco enfrentável
Pontos fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003).

Na primeira fase, Valadares (2003) ainda sugere o uso da ferramenta Matriz de Crescimento e Parcela ou Matriz de *Boston Consulting Group* (BCG). Onde os produtos são classificados em um dos quatro diferentes grupos citados a seguir: (a) produto vaca leiteira: que possui alta parcela no mercado e baixo crescimento. Possui fluxo de caixa positivo e pode ser utilizado para financiar outros negócios em desenvolvimento; (b) produto estrela: produto com alta parcela de mercado e alto crescimento que, geralmente, exige altos montantes de caixa para sustentar seu crescimento; (c) produto expectativa: possui baixa parcela de mercado e alto crescimento. Exige grandes entradas de caixa para financiá-lo e é pouco gerador de caixa, mas tende a se tornar produto estrela e; (d) produto chão: negócio

sem chance de crescer e com baixa parcela de mercado e baixo crescimento. Caixa modesto e fraca posição competitiva. Se forem geradores positivos de caixa, devem ser mantidos, caso contrário, abandonados.

O quadro 8 apresenta um exemplo da matriz BCG sugerida por Valadares (2003)..

Quadro 8: Matriz BCG.

Crescimento (uso de caixa)	Alto	(*) Estrela Fluxo de caixa: (+ / -) (Modesto)	(?) Expectativa Fluxo de caixa: (-) (Muito negativo)
	Baixo	(\$) Vaca leiteira Fluxo de caixa: (+) (Muito positivo)	(≠ ≠) Chão Fluxo de caixa: (+ / -) (Modesto)
		ALTA	BAIXA
	Parcela de Mercado (Geração de Caixa)		

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

Na segunda fase, devem-se estipular os objetivos ou metas funcionais, com suas quantificações e indicações dos responsáveis. Exemplo: estimativas de andamento para o lucro líquido, endividamento, vendas previstas, clientes-alvo e expectativas de faturamento. Nesta fase é montado o orçamento empresarial compatível com os objetivos e metas fixadas e, na terceira fase, buscam-se definir as metas operacionais, decorrentes dos objetivos da empresa e das metas funcionais anteriores. Objetivo ou meta operacional deve estar alinhado ao objetivo empresarial, caso contrário, além de mal definida, é inócua ou desmanteladora de recursos valiosos (VALADARES, 2003).

Os quadros 9, 10 e 11 apresentam exemplos de como devem ser registrados os objetivos empresariais (fase I), metas funcionais (fase II) e metas operacionais (fase III)

Quadro 9: Objetivos empresariais.

PRE	OBJETIVOS EMPRESARIAIS - 2000		Data __/__/__	Folha: __/__/__
Ordem	Descrição do Objetivo	Resp.	Prazo	Obs.
1	P. 1 – Crescer 3% na participação de mercado	Diretoria Comercial	DEZ./00	Até JUN., 1%
2	P.2 – Lançar novos modelos	Diretoria Comercial	MAR./00	Material plástico
3	P.3 – Atingir lucro líquido da ordem de 7% do faturamento	Diretoria Financeira	DEZ./00	Desafio em + 1%

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

Quadro 10: Metas funcionais.

PRE	METAS FUNCIONAIS - 2000		Data __/__/__		Folha: __/__/__
Ordem	Ref. Obj.	Descrição	Resp.	Prazo.	Obs.
1	P. 1	C.1 – Crescer 3% na participação do mercado	COM	DEZ./00	1% até JUN.
1	C.1	MV.1 – Incrementar 2% nas vendas de BH/Contagem	GMV	DEZ./00	1% até JUN.
	C.2	MV. 2 – Vender 25.000 unidades fora de BH/Contagem	GMV	NOV./00	10.000 até JUN.
2	P.2	C.2 – Lançar novos modelos	COM	MAR./00	Plástico
3		-----			

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

Quadro 11: Metas operacionais.

PRE	METAS FUNCIONAIS - 2000		Data __/__/__		Folha: __/__/__
Ordem	Ref. Obj.	Descrição	Resp.	Prazo.	Obs.
1	C.1	MV. 1 – Incrementar 2% vendas RMBH	GMV	DEZ./00	1% até JUN.
		MV.1_1 – Contratar novos revendedores	GRH	FEV./00	
		MV. 1.2 – Treinar pessoal	GRH	MAR./00	
		MV.2 – Vender	_____	_____	

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

Valadares (2003) ainda sugere exemplos de pontos que podem ser mudados em cada setor, conforme apresentado no quadro 12. Tais pontos são os mais usuais e, para cada um dos pontos sugeridos, deve-se ter objetivos e metas. Para definir bons objetivos, deve-se ter a intenção de conduzir a empresa a subir novos degraus e desafiá-la a ser cada vez melhor, atendendo os clientes com competências crescentes e, por extensão, obtendo melhores resultados.

Quadro 12: Exemplos de propostas de mudanças para cada área da empresa.

MARKETING/VENDAS	INOVAÇÃO	PRODUTIVIDADE & QUALIDADE	
<ul style="list-style-type: none"> - Volume de vendas - Participação no mercado - Atendimento a clientes - Novos clientes - Novos mercados - Nível de preços - Imagem da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Novos produtos - Novos serviços - Melhoria em produtos - Melhoria em serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento nos índices de produtividade mais significativos - Redução de custos - Novos processos - Novas tecnologias - Melhoria de processos 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação dos clientes (valores dos clientes) - Qualidade do produto - Qualidade do serviço - Métodos de gestão - Sistemas da qualidade

Continuação.

RECURSOS HUMANOS	FINANÇAS	RECURSOS FÍSICOS	RESPONSABILIDADE SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção - Motivação do pessoal - Treinamento (qualificação da mão de obra) - Segurança do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucro líquido - Melhor de margens de vendas (lucratividade) - Controle de custos - Faturamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Matérias-primas e material de revenda - Fornecedores em geral - Instalações - Equipamentos e máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Meio ambiente: preservação, poluição - Relações com comunidade - Empregados/família

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

2.10.5 Estratégias

Segundo Valadares (2003), estratégia é o meio empregado, o caminho a seguir, que a empresa escolhe visando atingir um objetivo ou uma meta. Esta etapa procura responder à questão “como atingir os objetivos propostos?”. Busca, também, sugerir técnicas que a empresa pode dotar para alcançar a situação desejada. Orienta-se aqui que as estratégias devem estar alinhadas com os princípios, crenças e valores da empresa. Fundamentalmente, para formular estratégias, deve-se procurar: (a) alavancar os pontos fortes da empresa e nas oportunidades; (b) neutralizar os pontos fracos da empresa e das ameaças; (c) minimizar os pontos fortes dos concorrentes e; (d) maximizar os pontos fracos dos concorrentes.

Valadares (2003) ainda sugere algumas estratégias clássicas como a estratégia de sobrevivência, onde a empresa visa à redução de custos, reanálise de investimentos inviáveis e abandono de negócios fracassados; estratégia de manutenção, que visa manter a posição atual em um cenário não otimista e; estratégia de crescimento, onde, com base na predominância de oportunidades, a empresa encontra ambiente de situações favoráveis para crescer por meio de parcerias ou inovação. Deve-se, também, estipular as estratégias para os principais setores da empresa.

2.10.6 Planos de ações e acompanhamento

Esta etapa visa tornar prático e exequível o planejamento estratégico, buscando responder a questão “como estamos indo, como corrigir?”. Nesta etapa

são elaborados planos de ações para cada área funcional. Os objetivos são distribuídos às diretorias e executados em uma cadeia vertical e horizontal de forma que evite conflitos entre os mesmos, havendo coerência e consistência entre metas de toda a organização. O plano de ações contém: (a) objetivos empresariais; (b) metas funcionais; (c) ações a tomar; (d) responsáveis por cada meta e; (e) responsáveis por cada ação; prazos para cada meta e cada ação (VALADARES, 2003).

O quadro 13 apresenta o modelo de página e conteúdo para o plano de ação sugerido por Valadares (2003).

Quadro 13: Modelo de página e conteúdo para o plano de ação.

Plano de Ação			Área: Comercial		Mês/Ano ____/____	Folha ____/____
Ordem	Obj. Meta	Descrição	Ações a tomar	Resp.	Prazo	Obs.
1	C1	Crescer 3% participação de mercado	Coordenar reuniões com a produção; Acompanhar resultados dos pontos de vendas (semanal)	COM	DEZ/00	2% MIN
	MV. 1	Incrementar 2% nas vendas de BH/Contagem	Elaborar plano de vendas para região	GMV	10/JAN	
			Definir novos produtos, margem, preços, volume	GMV	15/JAN	
			Teste, aprovação	GMV	30/JAN	
			Início distribuição	GMV	15/FEV	
			Contratar novos revendedores: 2 para BH e 3 para Contagem	GMV	15/FEV	
2	MV. 2	Vender 25.000 unidades fora de BH/Contagem	Elaborar Plano de Vendas	GMV	FEV/00	
			Abrir nova loja em Pedro Leopoldo	GMV	2/MAR	Centro
			Mais quatro vendedores: 1 em Betim, 1 em S. Luzia e 2 em Pedro Leopoldo	Gerente s Locais	15/FEV	
			Lançamento campanha promocional todas as lojas – 2 meses	GMV	MAR/ABRIL	Reduzir 15% no preço

Fonte: Adaptado de Valadares (2003).

Valadares (2003) ainda ressalta que o processo de acompanhamento deve sempre partir de uma situação atual do objetivo ou meta em análise, claramente colocada, para que a mesma seja discutida de forma eficaz proporcionando melhores tomadas de decisões.

2.11 O MODELO DE SERRA, TORRES E TORRES

Nesta etapa será analisado o planejamento estratégico sugerido por Serra, Torres e Torres (2004). Ressalta-se que, muitos aspectos apresentados aqui são semelhantes em todos os planejamentos, tais como, a análise interna e externa do ambiente e a definição de missão e valores. Embora, o modelo de Serra, Torres e Torres (2004) apresenta, também, itens não sugeridos pelo estudado anteriormente, como a aplicação do *Balanced Scorecard* e das cinco forças de Porter.

2.11.1 Análise por etapas

O modelo de Serra, Torres e Torres (2004) é apresentado em etapas, as quais constituem o planejamento estratégico e serão apresentadas a seguir:

Etapa 1 (Formação da equipe e envolvimento da alta administração): A equipe deve ser composta pelos principais executivos. A elaboração do planejamento deve ser participativa envolvendo pessoas chave de toda organização. As informações de resultados devem ser organizadas e disponibilizadas.

Etapa 2 (Preparação do trabalho): O responsável pela equipe agenda reuniões iniciais, preparando, a princípio, o cronograma do planejamento estratégico com etapas e prazos.

Etapa 3 (Análise do ambiente externo e elaboração de cenários): Elaborar-se-á a análise do ambiente externo com informações existentes e eventuais a serem coletadas. É necessário assinalar os principais acontecimentos e tendências – econômicos, tecnológicos, socioculturais – relacionados com a organização e discutir quais as possíveis consequências de tais eventos externos à empresa. É necessária, também, a elaboração de três ou quatro cenários e discuti-los a fim de identificar possíveis indicadores que evidenciam a predominância de um dos cenários.

Etapa 4 (Análise setorial e FCS): Elaborar uma análise qualitativa do setor em que a empresa está inserida. Serra, Torres e Torres (2004) defendem que o modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta eficiente na elaboração da estratégia. Porter relaciona a lucratividade média dos participantes de um setor às seguintes forças: (a) rivalidade entre os concorrentes do setor; (b) poder de barganha dos fornecedores; (c) barreiras de entrada a novos concorrentes; (d) poder

de barganha dos compradores e; (e) ameaças determinadas por substitutos. Há ainda uma sexta força apresentada por Adam Brandenburger e Barry Nalebuf, da Universidade de Harvard que seria os complementares.

Serra, Torres e Torres (2004) sugerem para descrever como cada um dos componentes das forças atua na empresa e discutir os efeitos de cada uma das forças sobre a organização. E ressalta que é necessário identificar quais os principais fatores dentro das cinco forças.

O quadro 14 apresenta exemplos sugeridos por Mintzberg e Quinn (2001) de fatores que afetam cada uma das cinco (+1) forças de Porter.

Quadro 14: Determinantes dos setores que afetam as "cinco + uma" forças.

Rivalidade entre os concorrentes	Barreiras à entrada de novos concorrentes	Poder dos fornecedores	Poder dos compradores	Ameaças dos substitutos	Disponibilidade de complementadores
Crescimento do setor	Economia de escala	Diferenciação de entradas	Concentração de compradores x concentração das firmas	Preços relativos ao desempenho dos substitutos x concentração das empresas	Influência na demanda
Custos fixos / Valor agregado	Diferenças de exclusividade de propriedade	Custos de troca de fornecedores e firmas do setor	Volume de compras		Influência na oferta
Capacidade excessiva intermitente	Identidade de marca	Presença de entradas substitutas	Custo da troca de fornecedores	Custos da troca de fornecedores	Importantes para uma inovação
Diferenças entre produtos	Custo de troca de fornecedores	Concentração de fornecedores	Informação dos compradores	Propensão do comprador em substituir	
Identidade de marca	Exigências de capital	Custo relativo das compras	Habilidade para integração retroativa		
Custos das trocas de fornecedores	Acesso à distribuição	Impacto das entradas sobre o custo ou a diferenciação	Produtos substitutos		
Concentração e equilíbrio	Vantagens de custo	Ameaça de integração futura relativa à ameaça de integração retroativa por firmas do setor	Arrancada		
Complexidade informativa	Política governamental		Preço/compras totais		

Continuação.

Diversificação de concorrentes	Retaliação esperada		Diferenças entre produtos		
Contingências empresariais			Identidade de marca		
Barreiras à saída			Impacto sobre qualidade / desempenho		
			Incentivos para tomadores de decisão		

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001).

Ainda na etapa 4, deve-se determinar os fatores de compra dos clientes, bem como, os fatores críticos de sucesso, e, se necessário, outros fatores importantes para a competição. Fatores de compra dos clientes são as diferentes razões pelas quais os clientes adquirem determinado produto.

Etapa 5 (Elaboração ou reavaliação da visão, da missão e dos valores): Nesta etapa, deve-se elaborar a visão da empresa ou, caso ela já exista, reavaliá-la. Chiavenato e Sapiro (2003) consideram visão como aquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam parte de seu tempo para o sucesso da organização em que trabalham, investem ou fazem negócios.

Ainda nesta etapa, Serra, Torres e Torres (2004) apontam que é necessário corrigir eventuais contradições, sempre tomando cuidado quanto à comunicação interna. Tais etapas aplicadas à visão devem ser adotadas quanto à missão e aos valores da empresa.

Etapa 6 (Análise SWOT aplicada à avaliação do ambiente interno): Nesta etapa, Serra, Torres e Torres (2004) sugerem a elaboração da análise SWOT para, a partir daí, determinar as possíveis ações em função das oportunidades e ameaças, bem como, suas influências para a organização.

O quadro 15 aponta exemplos sugeridos por Serra, Torres e Torres (2004) dos aspectos a serem considerados na análise da matriz SWOT.

Quadro 15: Aspectos a serem considerados na Análise SWOT.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
--------	-----------	---------------	---------

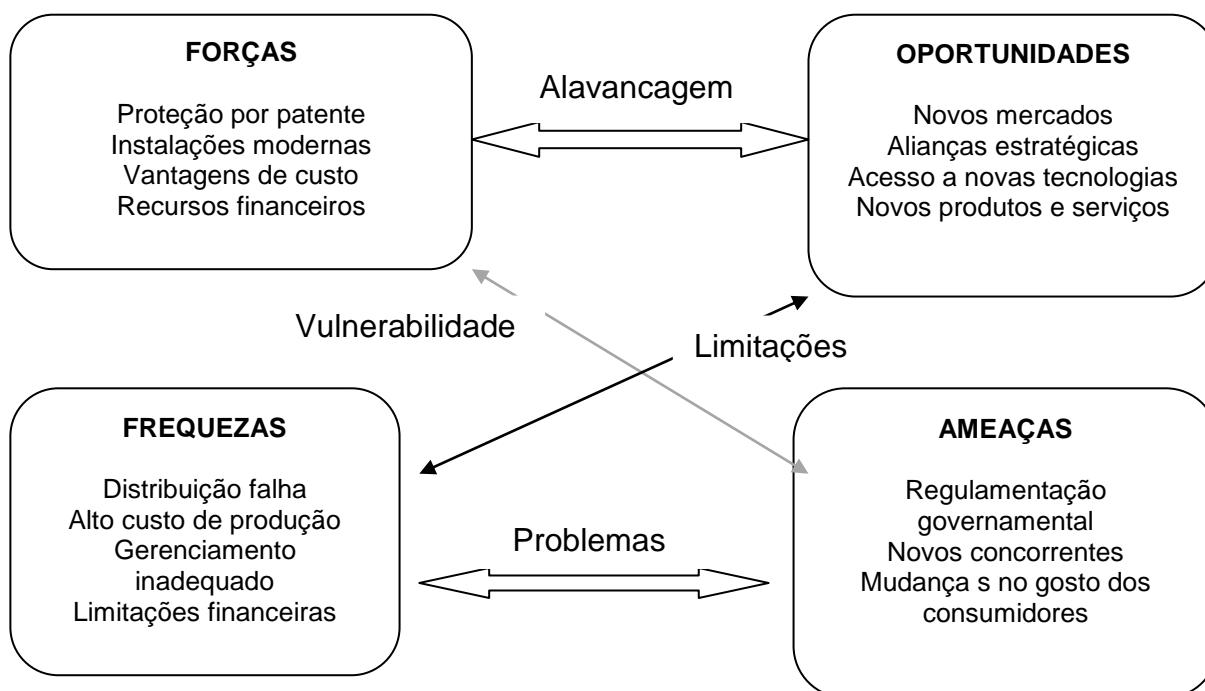
Continuação.

Estratégia poderosa; Forte condição financeira; Marca; Líder de mercado reconhecido; Tecnologia própria; Vantagens de custo; Muita propaganda; Talento para inovação; Bom serviço ao cliente; Melhor qualidade de produto; Alianças ou parcerias.	Falta de estratégia; Instalações obsoletas; Balanço ruim; Custos mais altos que os concorrentes; Falta de habilidades importantes; Lucros reduzidos; Problemas operacionais; Atraso em P&D; Linha estreita de produtos; Falta de talento em marketing.	Novos clientes; Expansão geográfica; Expansão da linha de produtos; Transferência de habilidades para novos produtos; Integração vertical; Tirar mercado dos concorrentes; Aquisição de rivais; Alianças ou parcerias para expandir a cobertura; Explorar novas tecnologias; Aberturas para extensão da marca.	Novos concorrentes potenciais fortes; Perda de vendas para substitutos; Queda de crescimento do mercado; Mudanças nas taxas de câmbio e políticas de comércio; Regulação que aumenta os custos; Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores; Necessidades reduzidas do produto para os clientes; Mudanças demográficas.
---	---	---	--

Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004).

A figura 2 apresenta um exemplo da relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente. Colocando lado a lado, como sugerido por Serra, Torres e Torres (2004), as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos.

Figura 2: Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente.



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004).

Ainda na etapa 6, deve-se determinar e justificar a estratégia genérica da organização. As estratégias genéricas buscam o posicionamento geral da empresa, considerando-a como um todo. É através delas que a empresa pode alcançar a vantagem competitiva. Estratégias como diferenciação em relação aos demais

competidores e atuação com um custo tão baixo que a concorrência não consiga acompanhar são modelos de estratégias genéricas (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Segundo Porter (1989), há quatro tipos de estratégias genéricas: (a) liderança em custo; (b) diferenciação; (c) foco em baixo custo e; (d) foco em diferenciação.

A etapa 6 também sugere a incorporação do *Balanced Scorecard* (BSC). Para Kaplan e Norton (2001), o placar balanceado (nome traduzido) é uma metodologia que se baseia no equilíbrio organizacional entre quatro diferentes perspectivas de objetivos:

(a) Perspectiva financeira: como a organização é vista por seus acionistas ou proprietários. Devem-se apresentar indicadores que apontem os resultados obtidos, tais como, lucratividade, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa e retorno sobre o capital;

(b) Perspectiva do cliente: como a empresa é vista pelo cliente e como pode fazer para atendê-lo melhor. Devem-se apresentar indicadores apontando que os serviços prestados estão de acordo com a missão institucional, tais como, satisfação do cliente, pontualidade na entrega, participação no mercado e aquisição de clientes potenciais;

(c) Perspectiva dos processos internos: Os processos operacionais precisam estar alinhados e gerando valor. Indicadores como qualidade, produtividade, logística, comunicação interna e interface são adequados nesta perspectiva, e;

(d) Perspectiva da inovação e aprendizagem: a capacidade da empresa em estar sempre em melhora contínua e preparada para o futuro. Índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, inovação, competências e motivação das pessoas são indicadores adequados nesta perspectiva que apontam como a organização pode aprender a se desenvolver.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que o BSC busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas em toda perspectiva que afetam o negócio da organização. É considerado um sistema voltado ao comportamento e não ao controle, com indicadores apontados para o futuro, com perspectivas utilizadas tantas quantas a empresa necessitar e com a estratégia organizacional em um sistema de contínua monitoração.

O quadro 16 demonstra um exemplo básico de BSC.

Quadro 16: Modelo de BSC básico.

Perspectivas	Mapa da estratégia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Lucro; Receitas	- Crescimento do negócio - Participação no mercado	- Lucro operacional - Crescimento do negócio	- Aumento de 20% no lucro - Aumento de 12% no faturamento	- Aumento dos pontos de venda - Expansão do crédito
Clientes	Qualidade do produto	- Satisfação do cliente - Fidelização do cliente	- % de retenção de clientes - % satisfação de clientes - Crescimento vendas/ano	- Aumento de 50% na retenção - Aumento de 15% na satisfação - Aumento de 12% no crescimento de vendas	- Intensificação da propaganda - Ampliação de vendedores - Implantação do atendimento ao cliente
Processos internos	Excelência na produção	- Melhoria da qualidade da fabricação - Maior eficiência	- % de produtos fabricados sem defeitos	- Melhoria de 30% na qualidade - Aumento de 10% na eficiência	- Programa de qualidade total - Programa de produtividade
Inovação e aprendizado	Competências pessoas; Capacitação de pessoas	- Treinar e equipar o pessoal - Maior motivação do pessoal	- Produtividade do pessoal - Melhoria do clima organizacional	- Aumento de 10% na produtividade - Melhoria do clima organizacional	- Implantação da Universidade Corporativa - Aumento do treinamento

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Serra, Torres e Torres (2004) ainda acrescentam que o BSC baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais com base nas quatro perspectivas já citadas anteriormente neste trabalho. Tal equilíbrio permite estabelecer objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo da estratégia. Sendo necessário que a empresa adote um conjunto de indicadores que reflitam com precisão os fatores críticos dos quais depende o sucesso da estratégia, proporcionando, também, uma visão abrangente e atualizada sobre a organização, devendo, fundamentalmente, tais indicadores estarem integrados à estratégia e aos objetivos, serem fáceis e precisamente quantificáveis, ter simplicidade e clareza, ser específicos, ser de fácil aferição e disponíveis e ter baixo custo de implementação.

Etapa 7 (determinação de objetivos e metas estratégicas): Nesta etapa orienta-se a determinação dos objetivos estratégicos da organização, segundo cada uma das perspectivas do BSC. Deve-se, também, verificar as possíveis consequências dos objetivos estabelecidos em relação à execução, no caso, as

estratégias específicas e os recursos necessários. Deve haver cuidado para que as metas estratégicas estejam de acordo com os objetivos, sempre apontando prazos e quantidades. Aconselha-se aqui, também, fazer uma reunião com os participantes do planejamento, a fim de obter acesso aos elementos fundamentais do PE da empresa e uma base para a escolha dos indicadores preliminares para as quatro perspectivas do BSC (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Deve-se, ainda nesta etapa, preparar uma relação dos indicadores pré-selecionados com relação aos objetivos estratégicos e realizar um *workshop* executivo confirmando os objetivos e indicadores por perspectiva do BSC e definir um subgrupo de trabalho para cada perspectiva (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Etapa 8 (Escolha e elaboração de indicadores): Aqui deve-se reunir com os subgrupos de trabalho a fim de a relação de objetivo para cada perspectiva e os indicadores que serão aplicados a cada uma delas com sua descrição detalhada. Apontando como tais indicadores se inter-relacionam dentro de cada perspectiva. Após isto, deve-se realizar um segundo *workshop* executivo visando apresentar e aprovar os resultados das reuniões com os subgrupos de trabalho (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Etapa 9 (elaboração de um plano de implementação): Elaborar um plano para implementação do PE com o BSC incorporado com uma nova equipe de funcionários dos setores, sendo supervisionada pelos líderes de cada subgrupo e realizar, por fim, um *workshop* executivo para a aprovação do plano de implementação do PE incorporado ao BSC juntamente com seu cronograma (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

2.12 O MODELO DE LOBATO *et al.*

O modelo de Lobato *et al.* (2006) baseia-se em etapas organizadas consecutivamente da seguinte forma: (a) Definição das diretrizes estratégicas; (b) Análise dos ambientes externo e interno; (c) Aplicação das principais ferramentas estratégicas; (d) Desenvolvimento das estratégias empresariais e implantação do *balanced scorecard* e; (f) Formulação de objetivos e de planos de ação. Abaixo será apresentada cada etapa consecutivamente.

2.12.1 Definição de diretrizes estratégicas

Lobato *et al.* (2003) diz que as diretrizes estratégicas devem ser definidas pela visão, missão e valores da organização. A visão, para Kaplan e Norton (2008), pode ser as metas definidas pela organização para serem cumpridas a médio e longo prazo. Para Lobato *et al.* (2003), a visão é como um cenário ou uma intuição, um sonho, uma vidência e está acima dos objetivos da empresa. É a imagem projetada para o futuro e que deve ser compartilhada com todos da organização. Pode ser estipulada respondendo questões como “como queremos ser reconhecidos no futuro?” e “O que queremos ouvir de nossos clientes?”

As diretrizes estratégicas referem-se ao compromisso dos colaboradores com o propósito da organização e devem ser flexíveis em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante a estipulação de objetivos (LOBATO *et al.*, 2003).

2.12.2 Análise do ambiente externo

Nesta etapa, Lobato *et al.* (2003) orienta a previsão de cenários, bem como, a identificação de oportunidades e ameaças. Para compreender o ambiente externo, pode-se decompô-lo em ambiente geral e ambiente setorial. O primeiro é constituído pelos elementos próprios da sociedade e dividido em quatro segmentos: (a) demográfico; (b) econômico; (c) sociopolítico e; (d) tecnológico. O segundo é constituído pelo ambiente de negócios onde a organização está inserida. Para analisar o ambiente setorial, pode-se utilizar o modelo das cinco forças de Porter – visto quando foi apresentado o modelo de planejamento estratégico de Serra, Torres e Torres (2004).

Podem-se classificar a análise do ambiente geral e do ambiente setorial como a análise dos fatores macroeconômicos e do ambiente de negócio de Valadares (2003).

Na elaboração de cenários, Lobato *et al.* (2003) ressalta que as empresas, normalmente, estipulam um pessimista, um intermediário e um otimista, devendo o gestor estar constantemente atento e formular planos de ação para lidar com o ambiente em constante mudança.

2.12.3 Análise do ambiente interno

Nesta etapa, Lobato *et al.* (2003) acrescenta que a empresa deve conhecer seus pontos fortes e fracos, e os fatores críticos de sucesso da organização. Após a identificação dos PFO e PFR, devem-se colocá-los lado a lado na matriz SWOT, a fim de analisá-los. Também deve-se analisar o conjunto de atividades e processos de trabalho da organização no conceito de cadeia de valor formulado por Porter (1986). A análise da cadeia de valor procura entender a empresa como o amplo conjunto de atividades inter-relacionadas que visa agregar um valor específico ao cliente. Identificando atividades, funções e processos de trabalho que a organização deve levar à risca no projeto, produção, comercialização, entrega e apoio de algum serviço ao cliente.

A figura 3 demonstra um modelo de cadeia de valor.

Figura 3: Modelo de cadeia de valor.



Fonte: Adaptado de Porter (1986).

As atividades primárias são relacionadas à logística de entrada, à fabricação do produto ou à prestação do serviço, à logística de entrega do produto ou serviço ao cliente, à comercialização e ao serviço pós-venda. As secundárias dão apoio às atividades primárias e estão relacionadas à infraestrutura da empresa, à gestão de RH, ao desenvolvimento de tecnologias e às compras de bens e serviço (LOBATO *et al.*, 2003).

2.12.4 Aplicação das principais ferramentas estratégicas

Ao decorrer desta etapa, serão apresentadas algumas das principais ferramentas para implementação de estratégias que visam assegurar a

sobrevivência da organização e garantir seu futuro. A matriz de Ansoff (1990), a análise da Curva do Ciclo de Vida do Produto e a matriz BCG – esta, um pouco diferente da forma apresentada por Valadares (2003). Lobato *et al.* (2003) também sugere a aplicação das estratégias genéricas de competição de Porter.

2.12.4.1 Matriz de Ansoff

A matriz de Ansoff (1990) busca a sinergia entre as funções da empresa. Nela se procura identificar as estratégias viáveis para cada organização ou unidade estratégica do negócio (UEN) através da posição de mercado existente ou novo, ou de produto existente ou novo (LOBATO *et al.*, 2003).

O quadro 17 aponta um exemplo da matriz de Ansoff.

Quadro 17: Matriz de Ansoff (1990).

PRODUTO \ MERCADO	EXISTENTE	NOVO
	EXISTENTE	NOVO
EXISTENTE	1. Penetração no mercado	2. Desenvolvimento de mercado
NOVO	3. Desenvolvimento de produto	4. Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1990)

Para Lobato *et al.* (2003), a penetração de mercado visa obter participação de mercado (*market-share*) através da venda de produtos existentes em mercados também existentes. Ganhos de escala para diluição dos custos fixos, ênfase na eficácia e na escala de distribuição, alto investimento em propaganda e estratégias agressivas para captar clientes são exemplos deste tipo de estratégia; As estratégias de desenvolvimento do produto procuram investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para satisfazer mercados já existentes; as estratégias de desenvolvimento de mercado procuram a expansão para novos mercados, que pode ser através de produtos já existentes, e; as estratégias de diversificação são as mais arriscadas. Pois se voltam a produtos e mercados ainda inexplorados, dependendo consideravelmente da competência da organização para gerenciar sua atuação em produtos e mercados desconhecidos.

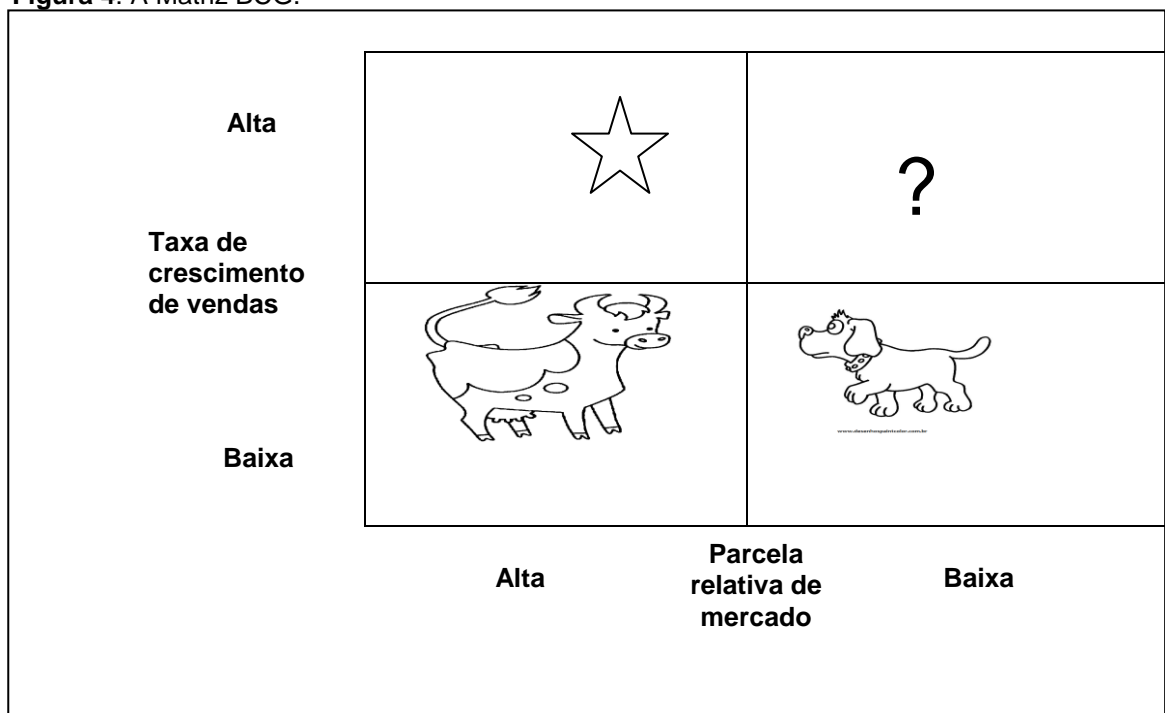
2.12.4.2 Matriz de *Boston Consulting Group* (BCG)

Lobato *et al.* (2003) diz que a matriz BCG é baseada na taxa de crescimento da indústria e na participação relativa de mercado do empreendimento. Aspectos que indicam a posição competitiva de uma UEN de uma organização em seu setor, bem como, o potencial de gerar fluxo de caixa para operar tal unidade.

A matriz BCG classifica de diferentes formas os produtos ou organizações e seus potenciais de geração de caixa. Há as vacas leiteiras: negócios com alta parcela de mercado e baixo crescimento, que produzem bons fluxos de caixa para financiar outros empreendimentos; Há os cães, que são negócios com baixa parcela de mercado e baixo crescimento e podem ser prejudiciais à organização; há os negócios estrelas com alta parcela de mercado e alto crescimento, exigentes de alto fluxo de caixa para sustentá-los e rendem altos lucros e; há os pontos de interrogação (ou gatos selvagens), que são negócios com baixa parcela de mercado e alto crescimento, exigem grandes recursos para financiá-los e são fracos geradores de caixa (LOBATO *et al.*, 2003).

A figura 4 apresenta um exemplo da matriz BCG, que foi criada por Bruce Henderson em 1975.

Figura 4: A Matriz BCG.



Fonte: Adaptado de Henderson (1975).

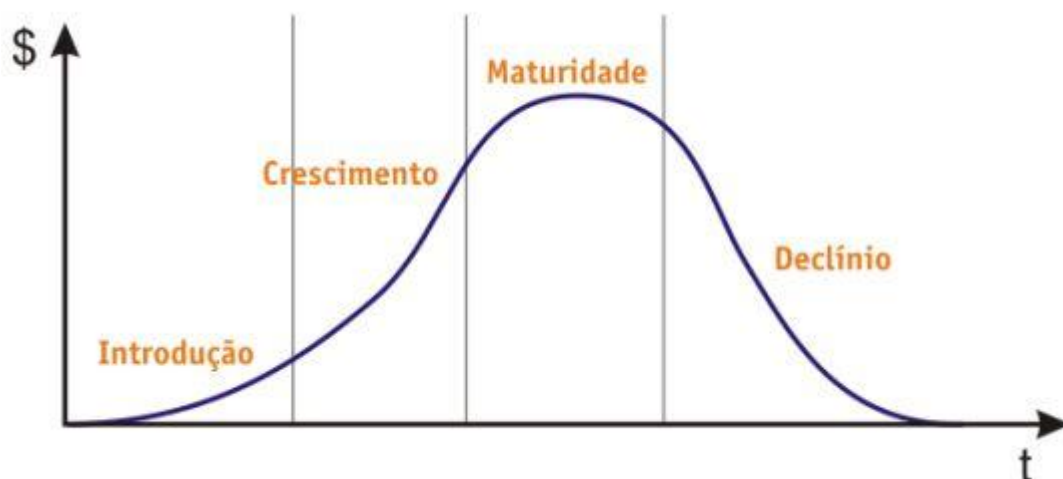
Lobato *et al.* (2003) acrescenta que as vacas leiteiras geram caixa para transformar os pontos de interrogação em estrelas. Portanto, devem-se determinar

quais pontos de interrogação serão transformados e também, deve-se escolher em qual momento o cão deve ser retirado do mercado. Os pontos de interrogação não escolhidos serão administrados até se tornarem cães e, após a fase da estrela, o empreendimento se tornará uma vaca leiteira, com baixa taxa de crescimento.

2.12.4.3 Curva do Ciclo de Vida do Produto

Nesta fase, Lobato *et al.* (2003) apresenta que os produtos ou serviços possuem quatro fases: a introdução, o crescimento, o amadurecimento e o declínio. A figura 5 ilustra graficamente o Ciclo de Vida do Produto sugerido por Lobato *et al.* (2003).

Figura 5: Curva do Ciclo de Vida do Produto.



Fonte: Adaptado de Lobato *et al.* (2003).

Na introdução, há vendas baixas e altos custos por consumidor. O objetivo nesta fase geralmente é a experimentação do produto para torná-lo conhecido. No crescimento, as vendas disparam e o custo por consumidor é médio. A concorrência aumenta e o objetivo é maximizar a parcela de mercado. Na maturidade, as vendas alcançam o patamar máximo e há baixo custo por consumidor. A concorrência começa a declinar e os objetivos são maximizar o lucro e defender a parcela de mercado. E no declínio, as vendas caem e o baixo custo por consumidor não impede que os lucros também declinem. A concorrência diminui e os objetivos são reduzir os custos e “ordenhar” a marca o máximo possível (LOBATO *et al.*, 2003).

Lobato *et al.* (2003) apresenta algumas estratégias sugeridas em cada fase:

Na introdução: oferecer um produto básico e com preço estabelecido como uma margem sobre os custos. A propaganda visa criar conscientização do produto. Fortes promoções de vendas;

No crescimento: deve-se ampliar a linha de produtos, aumentar garantias e serviços. Preço com intenção de penetrar o mercado, distribuição intensiva e propaganda que vise conscientizar o mercado de massa. Promoções de vendas devem diminuir em virtude do aumento da demanda;

Na maturidade: deve-se diversificar a marca e os modelos. Intensifica-se, ao máximo, a distribuição e o preço visa combater a concorrência. A propaganda apresenta as vantagens da marca e as promoções visam aumentar a propensão pela troca de produto. E;

No declínio: devem-se suspender os produtos mais fracos, abaixar os preços, a distribuição deve priorizar os pontos mais lucrativos. A propaganda limita-se ao suficiente para manter os consumidores leais e as promoções de vendas são reduzidas ao nível mínimo.

2.12.5 Desenvolvimento de estratégias

Nesta etapa, Lobato *et al.* (2003) sugere estratégias relacionadas à visão da empresa. O quadro 18 apresenta estratégias de marketing, RH, financeiras, logística, tecnologia da informação (TI), sendo todas, relacionadas à visão da organização.

Quadro 18: Estratégias ligadas à visão.

Área	Organização	Visão	Estratégia
Marketing	Indústria de alimentos	“Ser reconhecida como empresa de classe mundial na indústria de alimentos processados para consumo final, especialmente os que necessitam de refrigeração na produção e conservação.”	<ul style="list-style-type: none"> - Fixar o conceito de produtos - Implantar serviços de atendimento pós-venda
Recursos Humanos	Empresa de serviços pela internet	“Ser líder no fornecimento de soluções <i>business-to-business</i> através da utilização de ferramentas de alta tecnologia, considerando toda a amplitude de produtos requeridos e serviços de valor agregado.”	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver parceria com pesquisadores de universidade que seja referência em P&D de soluções em <i>business-to-business</i> (B2B).

Continuação.

Tecnologia da Informação	Indústria metalúrgica	“Ser líder nacional na fabricação de mangueiras para o setor automotivo, mangueiras para ar-condicionado e direção hidráulica.”	- Implantar rede de computadores
Logística	Banco de varejo	“Ser o banco líder em <i>performance</i> , reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes.”	Implantação de portal de <i>e-procurement</i>
Financeira	Indústria de alimentos	“Ser reconhecida como a empresa de classe mundial na indústria de alimentos processados para consumo final, especialmente os que necessitam de refrigeração na produção e conservação.”	Lançar nos Estados Unidos da América (EUA) <i>American Depositary Receipts</i> (ADRs) do tipo 3.

Fonte: Adaptado de Lobato *et al.* (2003).

Lobato *et al.* (2003) acrescenta que a aplicação do *Balanced Scorecard* proporciona o controle estratégico necessário para este processo.

2.12.6 Objetivos e plano de ação

Os objetivos são quantitativos e qualitativos, e devem ser estipulados tanto os atuais, quanto os dos próximos cinco ou dez anos. Para estipulá-los, devem-se levar em conta os principais referenciais estratégicos da organização: a análise ambiental, a estipulação de cenários e as diretrizes estratégicas (LOBATO *et al.*, 2003).

Thompson e Strickland (2002) defendem que os objetivos devem ser financeiros e estratégicos. Os financeiros mantêm a vitalidade e asseguram os recursos os quais a organização necessita para sobreviver no curto prazo; os estratégicos são úteis para induzir esforços gerenciais no sentido de definir o que precisa ser feito hoje para alcançar uma posição competitiva no longo prazo.

Chiavenato e Sapiro (2003) apontam que os objetivos devem interagir entre si verticalmente e de cima para baixo. Há os objetivos estratégicos, sendo estes de longo prazo e que cobrem a empresa como um sistema global; há os

objetivos táticos, de médio prazo, que cobrem cada unidade da organização e são, geralmente, relacionados a diferentes funções como marketing, RH, finanças e produção; e os objetivos operacionais, de curto prazo, voltados à execução de operações rotineiras da empresa.

Lobato *et al.* (2003) acrescenta que, na definição das diretrizes estratégicas, é necessário desdobrar a visão da empresa em objetivos tangíveis que ajudem a organização a chegar no futuro desejado, assegurando a execução da missão e utilizando os valores como norma de conduta para a instituição. Através da análise ambiental, procura-se definir objetivos que visem neutralizar as ameaças e fraquezas e potencializar as oportunidades e forças. E no estudo de cenários, devem-se levar em conta as principais tendências de mercado. O desdobramento dos objetivos, nesta fase, proporciona uma visão crítica dos que foram propostos no curto prazo, o que permite analisar se a empresa está competitiva e verificar a viabilidade dos objetivos atuais.

Lobato *et al.* (2003) sugere a ferramenta GUT (gravidade, urgência e tendência, elaborada por Kepner e Tregoe (1978). Oliveira (1992) define gravidade como tudo o que afeta significativamente o resultado da empresa e sua avaliação ocorre do dano ou prejuízo em caso do objetivo não ser alcançado. Urgência é o resultado da pressão do tempo. Avalia-se decorrente do tempo que se tem para tomar uma ação visando atingir o objetivo. E tendência é o padrão de desenvolvimento da situação e, avalia-se relacionada ao estado que a situação apresentará caso a empresa não possa alocar esforços ou recursos para alcançar o objetivo.

O quadro 19 aponta perguntas-chave para medir a gravidade, urgência e tendência.

Quadro 19: Perguntas-chave para medir a gravidade, urgência e tendência.

GRAVIDADE	Caso não se alcance o objetivo	Escala
	O dano é extremamente importante?	5
	O dano é muito importante?	4
	O dano é importante?	3
	O dano é relativamente importante?	2
	O dano é pouco importante?	1
URGÊNCIA	Para atingir o objetivo	Escala
	Tenho que tomar uma ação bastante urgente?	5
	Tenho que tomar uma ação urgente?	4
	Tenho que tomar uma ação relativamente urgente?	3
	Posso aguardar?	2
	Não há pressa?	1

Continuação.

TENDÊNCIA	Com relação ao cumprimento do objetivo	Escala
	Se não fizer nada, a situação vai piorar muito?	5
	Se não fizer nada. A situação vai piorar?	4
	Se não fizer nada, a situação vai permanecer?	3
	Se não fizer nada, a situação vai melhorar?	2
	Se não fizer nada, a situação vai melhorar muito?	1

Fonte: Adaptado de Oliveira (1992).

Lobato *et al.* (2003) apresenta que, uma vez definida as variáveis dentro das escalas de 1 a 5, multiplicam-se tais valores para obter o grau de prioridade, simbolizado por . O quadro 20 apresenta um exemplo aplicado em determinada organização, sendo que, objetivo 1: aumentar em 30% a participação de mercado no curto prazo; objetivo 2: obter de rentabilidade 22% sobre o patrimônio líquido no próximo ano e; objetivo 3: treinar, em até oito meses, 80% dos colaboradores da área de qualidade de serviços.

Quadro 20: Aplicação da ferramenta de GUT.

Objetivos	Gravidade	Urgência	Tendência	
1	4	5	4	80
2	5	5	5	125
3	3	4	3	36

Fonte: Adaptado de Lobato *et al.* (2003)

Neste caso, segundo Lobato *et al.* (2003), o objetivo número 2 é o mais importante, pois apresenta um produto superior aos demais. Portanto deve-se priorizá-lo. Após a priorização dos objetivos, deve-se transformá-los em metas. O que facilita na distribuição das tarefas e melhor acompanhamento dos resultados parciais. Após isso tudo, definem-se as estratégias, que podem ser globais ou específicas. As globais estão relacionadas ao nível macro e as específicas se referem a cada objetivo definido. Esse conjunto de medidas pode ser organizado em um plano de ação.

2.12.6.1 Plano de ação

O plano de ação compreende um conjunto de objetivos gerais, estipulados em função da missão, desdobrando-se em estratégias específicas. Deve-se usar formulários os quais evidenciam prazos e recursos para essas estratégias, bem como, apontam os responsáveis por sua implementação (LOBATO *et al.*, 2003).

O quadro 21 apresenta o formulário do plano de ação que pode ser usado.

Quadro 21: Formulário do plano de ação.

Objetivo	Estratégia	Prazo		Responsável	Recursos (\$)
		Início	Término		
Objetivo 1	Estratégia 1.1				
	Estratégia 1.2				
Objetivo 2	Estratégia 2.1				
	Estratégia 2.2				

Fonte: Adaptado de Lobato *et al* (2003).

Lobato *et al.* (2003) também sugere como ferramenta de implementação do plano de ação a 5W2H – apresentado no quadro 22.

Quadro 22: Ferramenta 5W2H.

Palavra	Perguntas e objetivos
What	O que será feito? Define os objetivos;
Who	Quem fará o quê? Aponta os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
When	Quando será feito? Quantifica os prazos do planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
Where	Onde será feito o quê? Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
Why	Por que será feito o quê? Mostra a necessidade e a importância de cumprir cada objetivo;
How	Como será feito o quê? Define os meios para avaliação e realização dos objetivos;
How much	Quanto custará o quê? Determina os custos para a realização do objetivo.

Fonte: Adaptado de Oliveira. (1995)

Por final, Lobato *et al.* (2003) descreve que um bom plano de ação deve adaptar-se à organização, condizendo com a cultura e o estilo gerencial; deve ser um meio e não um fim em si mesmo; deve orientar a chegar em resultados; ser dinâmico e flexível, adaptando-se às circunstâncias e; deve ser gerenciável, ajustando-se aos sistemas gerenciais da organização. Havendo, sempre, a participação de todos da organização para que haja o sucesso.

2.13 O MODELO DE ALMEIDA

O modelo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003) apresenta praticidade, rapidez e eficácia. Este modelo foi inicialmente planejado para empresas de pequeno porte, mas, por conta de sua eficiência e aplicabilidade, seus princípios podem ser utilizados em empresas de todos os portes. Segundo o autor, este modelo de PE já foi aplicado mais de duzentas vezes em trabalhos de graduação, cursos especiais, *MBA*, e até mestrado e doutorado.

Almeida (2003) ressalta que o modelo de PE proposto é o resultado de vários anos de pesquisa, que após o lançamento do livro, seguiu-se com o desenvolvimento da sua tese de doutorado.

Almeida (2003) aplica seu modelo de planejamento estratégico para indústrias, comércio, prestadora de serviço e profissional autônomo. Embora, como 100% das empresas que entraram em recuperação judicial da amostra deste estudo são indústrias, abaixo, será apresentado o modelo aplicado a esta classe. Ressalta-se que há pouca diferença do modelo de indústrias aos demais modelos.

2.13.1 O Modelo de Almeida na prática

O **processo de Planejamento Estratégico** sugerido por Almeida (2003) é dividido em **cinco partes**:

a) Orientação: composto por diretrizes superiores, missão, vocação e visão;

b) Diagnóstico: composto por aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e estratégia vigente;

c) Direção: Composto por estratégias e objetivos;

d) Viabilidade: composto por demonstração de resultados, balanço, mutações e índices;

e) Operacional: composto por ações e cronograma;

O quadro 23 aponta o processo de planejamento estratégico descrito por Almeida (2003).

Quadro 23: Processo de planejamento estratégico.

Orientação	Diagnóstico	Direção	Viabilidade	Operacional
Diretrizes superiores;	Aspectos internos;	Estratégias;	Demonstração de resultados;	Ações;
Missão;	Análise ambiental;		Balanço;	
Vocação;	Campo de atuação;	Objetivos;	Mutações;	Cronograma;
Visão;	Estratégia vigente;		Índices;	

Fonte: Adaptado de Almeida (2003)

Para trabalhar os processos, bem como, também, suas subdivisões, listados no quadro acima, será usado o *software* Microsoft Office Excel.

2.13.2 Orientação

Nesta etapa coloca-se o nome da empresa com uma breve apresentação, seguido dos 'dados gerais' da empresa.

Lista-se aqui a missão, vocação e visão da empresa. Vocação, para Almeida (2003, p. 43) "é o gosto e a facilidade de se desenvolver uma atividade." Almeida (2003) também ressalta que, normalmente as grandes empresas terão apenas missão enquanto para indivíduos e pequenas organizações pesará mais a vocação. Entretanto, para unidades de empresas, ambas poderão ser aplicadas.

Almeida (2003) aconselha que, nesta planilha, descreva-se a visão aproximada que, no decorrer do processo de planejamento, será ajustada. No caso de unidades, há um espaço para descrever as diretrizes superiores, que refletem o que se espera da unidade.

2.13.3 Diagnóstico

Na etapa no diagnóstico devem-se analisar os aspectos internos e externos da organização, bem como seu campo de atuação e estratégia vigente. Abaixo será explicado brevemente a parte teórica de cada uma.

2.13.3.1 Aspectos internos

Nesta etapa, Almeida (2003) orienta a escolher três parâmetros (empresas, unidades e profissionais semelhantes ou concorrentes) como referência. A seguir, escolha os fatores críticos de sucesso dos objetos referenciais. O quadro 24 apresenta exemplos de FCS sugeridos para indústria, comércio e prestadora de serviço e profissional autônomo. A partir disso, compare sua empresa ao objeto referencial, colocando "melhor", "pior" ou "igual" (cf. quadro 25). Deve-se, também, descrever com uma frase os pontos fortes e com outra, os pontos fracos, explicando, também, a razão de serem um PFO ou PFR. Lembrando que eles não podem ser cópias dos FCS, pois também deverão ser comparados a estes, para que se possa verificar se há adequação ou não.

Após a identificação, Almeida (2003) ressalta que se devem levantar possíveis estratégias para aproveitar os pontos fortes e neutralizar os pontos fracos.

Sendo que, tais estratégias não serão, obrigatoriamente, adotadas, e sim, uma base para a estratégia final.

Quadro 24: FCS para indústria, comércio, prestadora de serviço e autônomos.

RAMO DE ATIVIDADES	FCS
Indústria	Fatores de produção (equipamentos eficientes) Tecnologia de produção Administração do capital de giro Distribuição Qualidade Agilidade Marca (tradição) Nível técnico dos funcionários Criatividade
Comércio	Localização Estacionamento Acesso Custo de aluguel, pessoal Tradição (confiança) Pessoal (atendimento) Aparência física da loja/ponto
Prestação de serviços	Rapidez, precisão e adequação dos serviços Tradição do prestador de serviços (confiança) Qualidade do pessoal da empresa Envolvimento do pessoal com a empresa
Autônomo	Conhecimento técnico Habilidade de relacionamento Disponibilidade para mudanças Experiência Formação Conhecimento de línguas, informática

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 25 apresenta um exemplo de modelo de comparação dos FCS com os objetos referenciais. Considera-se para este exemplo A (uma distribuidora), B (uma empresa comercial) e C (outra distribuidora).

Quadro 25: FCS comparados segundo Almeida (2003).

Fatores Críticos de Sucesso da Entidade	Comparação com as entidade		
	A	B	C
Preços competitivos	Igual	Igual	Igual
Prazos de pagamento	Melhor	Melhor	Melhor
Tipo de entrega	Igual	Igual	Igual
Pontos de vendas	Igual	Igual	Melhor
Região de atuação mais favorável	Igual	Igual	Melhor
Atendimento ao cliente	Igual	Igual	Melhor
Análise de crédito pré-venda	Pior	Pior	Pior

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

2.13.3.2 Análise ambiental

Entende-se por região, a localização, que pode variar de uma mudança para o outro lado da rua, quanto para outro país. Deve-se iniciar essa análise observando até três regiões onde poderá ser estabelecida a entidade. Os fatores

importantes de uma região para o sucesso de uma entidade varia de acordo com a natureza da entidade. Para uma indústria, por exemplo, os fatores importantes de localização, estão ligados a sua produção física, o que faz levar em conta os fornecedores e clientes, sem deixar de lado os fatores tributários e de disponibilidade de mão de obra. Num comércio, o estacionamento, custo do imóvel ou aluguel, concorrência, tradição do ponto e facilidade de acesso, e na prestação de serviço, considera-se a proximidade do cliente, tributos, proximidade de centros técnicos e facilidades de acesso (ALMEIDA, 2003).

Deve-se, também, escolher três diferentes setores de atividades em que a empresa pode atuar. Depois, comparam-se os setores de atividades com as cinco (+1) forças de Porter, vistas anteriormente. Dessa comparação, identifica-se se há um ou mais setores os quais são mais favoráveis à empresa focal, para, posteriormente, relacioná-las a possíveis estratégias a fim de aproveitar ou mudar para o outro ramo de atividades. Exemplo, uma empresa de tecelagem que opera com tecidos *commodities*, poderá mudar seu ramo para tecidos de moda. Ou um dentista, pode mudar de especialidade (ALMEIDA, 2003).

Almeida (2003), também aponta que se deve tomar cuidado com as variáveis políticas e econômicas, bem como, identificar como a entidade se relaciona com os fornecedores, clientes e concorrentes. Não deixando de lado a identificação das pessoas relevantes para a organização e ver o que tais pessoas esperam da entidade para o seu próprio futuro, sempre analisando o que a entidade pode oferecer para essas pessoas dentro daquilo que elas esperam.

2.13.3.3 Campo de atuação

Almeida (2003) recomenda o preenchimento desta planilha para verificar se a empresa não está agindo em desconformidade com sua missão e/ou vocação. É orientado para que, após a análise da missão, vocação ou visão com o campo de atuação, identifiquem-se as atividades realizadas que não fazem parte dessas orientações e as que fazem parte, mas a empresa não está realizando. Na planilha, faz-se um “x” para indicar se a atividade faz parte do campo de atuação ou se pertence à orientação.

Almeida (2003) indica que, após a análise destas atividades, busca-se possíveis estratégias para cortar as atividades não relacionadas às diretrizes superiores.

O quadro 26 apresenta um exemplo de como se desenvolve o quadro de campo de atuação.

Quadro 26: Campo de atuação.

Atividade	Campo de atuação	Vocação		Missão	Atividade excedente
		Atividade de que gosta	Atividade que tem facilidade		
Distribuição	x	x	x		Atividade enquadrada
Montagem	x				Atividade excedente
Prospecção de clientes	x	x	x		Atividade enquadrada
					0
					0
Possíveis estratégias para adequar o Campo de Atuação com a Missão/Vocação					
Excluir a atividade “montagem”.					
Investir em informática para agilizar o contato com os clientes e fornecedores.					
Contratar vendedores para conquistar novos clientes.					

Fonte: adaptado de Almeida (2003).

2.13.3.4 Análise da estratégia vigente

Busca-se aqui evitar que a descontinuidade da estratégia vigente com a que será adotada. Para buscar a estratégia vigente, devem-se apontar as atividades de maior importância da organização nos últimos 12 meses, bem como, também, seus maiores investimentos. Deve-se, também, justificar, com uma frase, o conjunto de ações para que, com base na justificativa das atividades importantes e das que representam maiores investimentos, descreva-se a estratégia a partir de agora da entidade (ALMEIDA, 2003).

2.13.4 Direção

Esta é a etapa onde se trabalha as estratégias e objetivos que deverão ser seguidos. Almeida (2003, p. 52) ressalta que “essas estratégias deverão ser uma síntese do caminho que a entidade deverá seguir.” Almeida (2003) define estratégia como uma técnica administrativa que procurar ordenar as ideias das pessoas, a fim de criar uma visão do caminho que se deve seguir.

Almeida (2003) ressalta que, nesta etapa, devem-se relacionar as estratégias das etapas anteriores. É necessária a identificação das estratégias que se completam, bem como das que divergem das demais. Estipula-se, ao final, o resumo das estratégias que serão seguidas, estas não poderão ser meras cópias das estratégias levantadas anteriormente, mas uma síntese do caminho que a entidade deve seguir. Para cada estratégia, deve-se estabelecer um ou mais objetivos com parâmetro numérico e com prazo para alcançá-lo.

Deve-se fazer uma segunda planilha para o estabelecimento de metas, a fim de verificar a viabilidade das estratégias estabelecidas. As estratégias deverão ser traduzidas em números, como, por exemplo, crescimento de vendas em função da abertura de uma filial ou da redução de preços a fim de tornar o produto mais competitivo. Primeiro cria-se um quadro com os objetivos não financeiros com suas metas para os anos seguintes, depois, outro quadro com os objetivos financeiros, sendo que estes serão apresentados na próxima etapa: viabilidade.

2.13.5 Viabilidade

Nesta parte analisam-se indicadores quantitativos, tais como projeções de venda, estoque, balanço, imobilizado, entre outros. Aqui serão analisadas diversas planilhas que apontam estes tópicos.

O quadro 27 apresenta os objetivos financeiros de uma empresa para fins didáticos e aprendizado.

Quadro 27: Objetivos financeiros.

Objetivos financeiros						
Descrição	Produto	Valor no ano anterior	Variação % ano atual	Variação % ano 1	Variação % ano 2	Variação % ano 3
Volume mensal de vendas do produto	A	691,67	5%	5%	5%	5%
Preço do produto	A	R\$ 10,00	5%	2%	2%	2%
Volume mensal da matéria-prima do produto	A	1041,67	5%	5%	5%	5%
Custo unitário da matéria-prima do produto	A	R\$ 5,00	5%	4%	3%	3%
Mão de obra direta mensal do produto	A	1000	0%	-50%	-50%	-100%
Custo mensal do equip. / instalação do produto	A	R\$ 100,00		-50%	-50%	-100%
Volume mensal de vendas do produto	B	991,67	5%	5%	5%	5%
Preço do produto	B	R\$ 7,00	4,00%	2,00%	2,00%	2,00%

Continuação.

Volume mensal da matéria-prima do produto	B	1250	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Custo unitário da matéria-prima do produto	B	R\$ 4,00	5,00%	4,00%	3,00%	3,00%
Mão de obra direta mensal do produto	B	1100		-50,00%	-70,00%	-100,00%
Custo mensal do equip. / instalação do produto	B	R\$ 110,00		-50,00%	-70,00%	-100,00%
Volume mensal de vendas do produto	C	866,67	-15,00%	2,00%	3,00%	4,00%
Preço do produto	C	R\$ 5,00	20,00%	-20,00%	-2,00%	-2,00%
Volume mensal da matéria-prima do produto	C	833,33	-15,00%	2,00%	3,00%	4,00%
Custo unitário da matéria-prima do produto	C	R\$ 3,00	5,00%	4,00%	3,00%	3,00%
Mão de obra direta mensal do produto	C	700		-50,00%	-70,00%	-100,00%
Custo mensal do equip. / instalação do produto	C	R\$ 70,00		-50,00%	-70,00%	-100,00%
Volume mensal de vendas do produto	D	11450	7%	5%	5%	5%
Preço do produto	D	R\$ 3,00	12%	2%	0%	0%
Volume mensal da matéria-prima do produto	D	1666,67	7%	5%	5%	5%
Custo unitário da matéria-prima do produto	D	R\$ 1,50	5%	4%	3%	3%
Mão de obra direta mensal do produto	D	0	0%	0%	0%	0%
Custo mensal do equip. / instalação do produto	D	R\$ 0,08	5%	4%	3%	3%
Volume mensal de vendas do produto	E	2175	5%	2%	2%	2%
Preço do produto	E	R\$ 4,00	4%	41%	2%	3%
Volume mensal da matéria-prima do produto	E	2083,33	5%	2%	2%	2%
Custo unitário da matéria-prima do produto	E	R\$ 3,00	5%	4%	3%	3%
Mão de obra direta mensal do produto	E	0	0%	0%	0%	0%
Custo mensal do equip. / instalação do produto	E	R\$ 0,04	5%	4%	3%	3%
Volume mensal de vendas do produto	F	1241,67	7%	5%	5%	5%
Preço do produto	F	R\$ 3,50	2%	2%	0%	0%
Volume mensal da matéria-prima do produto	F	1250	7%	5%	5%	5%
Custo unitário da matéria-prima do produto	F	R\$ 2,50	5%	4%	3%	3%
Mão de obra direta mensal do produto	F	0	0%	0%	0%	0%
Custo mensal do equip. / instalação do produto	F	R\$ 0,04	5%	4%	3%	3%

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 28 apresenta o que é referente às despesas de salários, comissões e comercialização do produto.

Quadro 28: Despesas de salários, comissões e comercialização do produto.

Descrição		Valor no ano anterior	Variação % ano atual	Variação % ano 1	Variação % ano 2	Variação % ano 3
	Produto					
Salário fixo mensal do vendedor do produto	A, B e C	39,17	39,17	39	39,2	39
Comissão (porcentagem sobre venda) do produto	A, B e C	5%	5%	5%	5%	5%
Comercialização / propaganda mensal do produto	A, B e C	100	120	140	160	200

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 29 apresenta a descrição dos custos administrativos, impostos, despesas e receitas financeiras. Almeida (2003) ressalta que, apenas como referência, os impostos antes do Imposto de Renda (IR), são compostos, principalmente de Imposto sobre Produto Industrializado (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre prestação de Serviços (ICMS), Imposto Sobre Serviços (ISS), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Programa de Integração Social (PIS).

Quadro 29: Descrição dos custos administrativos, despesas e receitas financeiras e impostos.

Descrição	Valor no ano anterior	Variação % ano atual	Variação % ano 1	Variação % ano 2	Variação % ano 3
Custos administrativos	R\$ 5.408,33	R\$ 5.833,33	R\$ 4.916,67	R\$ 4.583,33	R\$ 4.333,33
Despesas/receitas financeiras	R\$ 158,33	R\$ 186,00	R\$ 4.275,93	R\$ 4.964,73	R\$ 6.381,14
Impostos (menos IR)	R\$ 2.000,00	R\$ 2.317,02	R\$ 2.408,09	R\$ 2.534,42	R\$ 2.676,77
Impostos menos o IR em % sobre as vendas	0,47%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
IR			R\$ 6.082,37	9103,51	R\$ 11.152,73
IR (porcentagem do lucro)		0%	25%	25%	25%

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 30 é referente a estoques, contas a pagar e a receber. Uma consideração a ser feita, segundo Almeida (2003), é a quantidade de matéria-prima em estoque na data do balanço (final do ano anterior), depois deve-se informar a variação percentual do estoque, no caso, se a meta é aumentar ou diminuir o estoque. Isso será feito, posteriormente, considerando uma porcentagem das vendas mensais. As mesmas considerações são aplicadas para o estoque do produto acabado, contas a pagar e a receber.

Quadro 30: Descrição de estoques, contas a pagar e a receber.

Descrição	Valor no ano anterior	Variação % ano atual	Variação % ano 1	Variação % ano 2	Variação % ano 3
Estoque de matéria-prima no balanço	0%	0%	0%	0%	0%

Continuação.

Estoque de produto acabado no balanço	84387,41	5%	4%	3%	3%
Contas a receber no balanço	R\$ 11.000,00	35%	35%	30%	30%
Contas a pagar no balanço	R\$ 17.800,00	30%	25%	20%	20%

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 31 é referente às metas que alteram o imobilizado. Partindo de um valor inicial de R\$ 50 mil. Não é necessário descrever os valores que o alteram no ano anterior. Insere-se, somente, no quadro, o valor que a indústria focal já possuía, acrescentando-se os valores apresentados nos anos seguintes. Para efeito de simplificação, não será considerada a depreciação e sua redução no imobilizado. Pois não representa uma saída efetiva de caixa. Como diferencial de venda, a depreciação irá ocorrer na venda do Ativo (ALMEIDA, 2003).

Quadro 31: Metas que alteram o imobilizado.

Metas que alteram o imobilizado	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Sistema integrado		R\$ 2.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Compra de computadores		R\$ 1.400,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Imobilizado (R\$)	R\$ 50.000,00	R\$ 53.900,00	R\$ 56.900,00	R\$ 59.900,00	R\$ 62.900,00

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 32 é referente às aplicações, empréstimos e obrigações.

Quadro 32: Aplicações, empréstimos e obrigações.

Descrição	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Caixa/ bancos	R\$ 2.500,00	R\$ 2.625,00	R\$ 2.765,25	R\$ 2.894,06	R\$ 3.038,77
Aplicações	R\$ 3.100,00	R\$ 71.265,47	R\$ 82.745,49	R\$ 106.352,40	R\$ 135.888,72
Empréstimos					
Obrigações impostos	R\$ 1.630,00	R\$ 193,08	R\$ 707,54	R\$ 969,83	R\$ 1.152,46

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadros 33, 34, 35, 36, 37 e 38 apresentam a receita advinda dos produtos A, B, C, D, E e F, sugeridos por Almeida (2003).

Quadro 33: Receita produto A.

PRODUTO (ou classe de produtos) A					
	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Volume	8300	8715,0	9.151	9.608	10.089
% de crescimento		5%	5%	5%	5%
Preço (R\$/Unidade de volume)	R\$ 10,00	R\$ 10,50	R\$ 10,71	R\$ 10,92	R\$ 11,14
% elevação/queda		5%	2%	2%	2%

Continuação.

Valor da receita (R\$)	R\$ 83.000,00	R\$ 91.507,50	R\$ 98.004,53	R\$ 104.962,85	R\$ 112.415,22
------------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

Quadro 34: Receita produto B

PRODUTO (ou classe de produtos) B					
	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Volume	11900	12495,0	13.120	13.776	14.465
% de crescimento		5%	5%	5%	5%
Preço (R\$/Unidade de volume)	R\$ 7,00	R\$ 7,28	R\$ 7,43	R\$ 7,57	R\$ 7,73
% elevação/queda		4%	2%	2%	2%
Valor da receita (R\$)	R\$ 83.300,00	R\$ 90.963,60	R\$ 97.422,02	R\$ 104.338,98	R\$ 111.747,05

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

Quadro 35: Receita produto C.

PRODUTO (ou classe de produtos) C					
	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Volume	10400	8840,0	9.017	9.287	9.659
% de crescimento		-15%	2%	3%	4%
Preço (R\$/Unidade de volume)	R\$ 5,00	R\$ 6,00	R\$ 4,80	R\$ 4,70	R\$ 4,61
% elevação/queda		20%	-20%	-2%	-2%
Valor da receita (R\$)	R\$ 52.000,00	R\$ 53.040,00	R\$ 43.280,64	R\$ 43.687,48	R\$ 44.526,28

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

Quadro 36: Receita produto D.

PRODUTO (ou classe de produtos) D					
	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Volume	17400	18618,0	19.549	20.526	21.553
% de crescimento		7%	5%	5%	5%
Preço (R\$/Unidade de volume)	R\$ 3,00	R\$ 3,06	R\$ 3,12	R\$ 3,12	R\$ 3,12
% elevação/queda		2%	2%	0%	0%
Valor da receita (R\$)	R\$ 52.200,00	R\$ 56.971,08	R\$ 61.016,03	R\$ 64.066,83	R\$ 67.270,17

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

Quadro 37: Receita produto E.

PRODUTO (ou classe de produtos) E					
	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Volume	26100	27405,0	27.953	28.512	29.082
% de crescimento		5%	2%	2%	2%
Preço (R\$/Unidade de volume)	R\$ 4,00	R\$ 4,16	R\$ 4,33	R\$ 4,41	R\$ 4,55
% elevação/queda		4%	4%	2%	3%

Continuação.

	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Valor da receita (R\$)	104.400,00	114.004,80	120.936,29	125.822,12	132.188,72

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

Quadro 38: Receita produto F.

PRODUTO (ou classe de produtos) F					
	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Volume	14900	15943,0	16.740	17.577	18.456
% de crescimento		7%	5%	5%	5%
Preço (R\$/Unidade de volume)	R\$ 3,50	R\$ 3,57	R\$ 3,64	R\$ 3,64	R\$ 3,64
% elevação/queda		2%	2%	0%	0%
Valor da receita (R\$)	R\$ 52.150,00	R\$ 56.916,51	R\$ 60.957,58	R\$ 64.005,46	R\$ 67.205,73

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 39 visa apresentar a margem de contribuição do produto A. Segundo Bertó e Beulke (2006) a margem de contribuição (Preço de venda do produto – Custo total do produto) é o confronto do preço de venda e o custo variável do produto. Para tomar decisões sobre produtos individualmente, calcula-se a margem de contribuição para cada um.

Quadro 39: Margem de contribuição do produto A.

Produto A					
RECEITA DE VENDAS					
Valor	R\$ 83.000,00	R\$ 91.507,50	R\$ 98.004,53	R\$ 104.962,85	R\$ 112.415,22
% de alteração		10,25%	7,10%	7,10%	7,10%
MATÉRIA-PRIMA					
Volume	12500	13125	13781	14470	15194
% de alteração		5%	5%	5%	5%
Valor (R\$/Volume)	R\$ 5,00	5,25	5,46	5,62	5,79
% de alteração		5%	4%	3%	3%
Total	R\$ 62.500,00	R\$ 68.906,25	R\$ 75.244,26	R\$ 81.378,40	R\$ 88.010,74
% de alteração		10,3%	9,2%	8,2%	8,2%
MÃO DE OBRA DIRETA					
Valor	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ -
% de alteração		0,0%	-50,0%	-50,0%	-100,0%
CUSTO DE EQUIPAMENTOS / INSTALAÇÕES					
Valor	R\$ 1.200,00	1200	600	300	0
% de alteração		0%	-50%	-50%	-100%
MARGEM BRUTA	R\$ 7.300,00	R\$ 9.401,25	R\$ 16.160,27	R\$ 20.284,45	R\$ 24.404,47
DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO					
Salário fixo	470,04	470,04	470,04	470,04	470,04

Continuação.

Comissão (R\$)	R\$ 4.150,00	R\$ 4.575,38	R\$ 4.900,23	R\$ 5.248,14	R\$ 5.620,76
Comissão (porcentagem sobre a venda)	5%	5%	5%	5%	5%
Comercialização / propaganda	R\$ 1.200,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.920,00	R\$ 2.400,00
TOTAL	R\$ 5.820,04	R\$ 6.485,42	R\$ 7.050,27	R\$ 7.638,18	R\$ 8.490,80
% de alteração		11,4%	8,7%	8,3%	11,2%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 1.479,96	R\$ 2.915,84	R\$ 9.110,01	R\$ 12.646,27	R\$ 15.913,67

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 40 apresenta a margem de contribuição do produto B.

Quadro 40: Margem de contribuição do produto B.

Produto B					
RECEITA DE VENDAS					
Valor	R\$ 83.300,00	R\$ 90.963,60	R\$ 97.422,02	R\$ 104.338,98	R\$ 111.747,05
% de alteração		9,20%	7,10%	7,10%	7,10%
MATÉRIA-PRIMA					
Volume	15000	15750	16538	17364	18233
% de alteração		5%	5%	5%	5%
Valor (R\$/Volume)	R\$ 4,00	4,20	4,37	4,50	4,63
% de alteração		5%	4%	3%	3%
Total	R\$ 60.000,00	R\$ 66.150,00	R\$ 72.235,80	R\$ 78.123,02	R\$ 84.490,04
% de alteração		10,3%	9,2%	8,2%	8,1%
MÃO-DE-OBRA DIRETA					
Valor	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 6.600,00	R\$ 1.980,00	R\$ -
% de alteração		0,0%	-50,0%	-70,0%	-100,0%
CUSTO DE EQUIPAMENTOS / INSTALAÇÕES					
Valor	R\$ 1.320,00	1320	660	198	0
% de alteração		0%	-50%	-70%	-100%
MARGEM BRUTA	R\$ 8.780,00	R\$ 10.293,60	R\$ 17.926,22	R\$ 24.037,96	R\$ 27.257,00
DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO					
Salário fixo	470,04	470,04	470,04	470,04	470,04
Comissão (R\$)	R\$ 4.165,00	R\$ 4.548,18	R\$ 4.871,10	R\$ 5.216,95	R\$ 5.587,35
Comissão (porcentagem sobre a venda)	5%	5%	5%	5%	5%
Comercialização / propaganda	R\$ 1.200,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.920,00	R\$ 2.400,00
TOTAL	R\$ 5.835,04	R\$ 6.458,22	R\$ 7.021,14	R\$ 7.606,99	R\$ 8.457,39
% de alteração		10,7%	8,7%	8,3%	11,2%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 2.944,96	R\$ 3.835,38	R\$ 10.905,07	R\$ 16.430,97	R\$ 18.799,61

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 41 apresenta a margem de contribuição do produto C.

Quadro 41: Margem de contribuição do produto C.

Produto C					
RECEITA DE VENDAS					
Valor	R\$ 52.000,00	R\$ 53.040,00	R\$ 43.280,64	R\$ 43.687,48	R\$ 44.526,28
% de alteração		2,00%	-18,40%	0,94%	1,92%
MATÉRIA-PRIMA					
Volume	10000	8500	8670	8930	9287
% de alteração		-15%	2%	3%	4%
Valor (R\$/Volume)	R\$ 3,00	3,15	3,28	3,37	3,48
% de alteração		5%	4%	3%	3%
Total	R\$ 29.999,88	R\$ 26.774,89	R\$ 28.402,81	R\$ 30.132,54	R\$ 32.277,97
% de alteração		-10,8%	6,1%	6,1%	7,1%
MÃO-DE-OBRA DIRETA					
Valor	R\$ 8.400,00	R\$ 8.400,00	R\$ 4.200,00	R\$ 1.260,00	R\$ -
% de alteração		0,0%	-50,0%	-70,0%	-100,0%
CUSTO DE EQUIPAMENTOS / INSTALAÇÕES					
Valor	R\$ 840,00	840	420	126	0
% de alteração		0%	-50%	-70%	-100%
MARGEM BRUTA	R\$ 12.760,12	R\$ 17.025,11	R\$ 10.257,83	R\$ 12.168,94	R\$ 12.248,30
DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO					
Salário fixo	470,04	470,04	470,04	470,04	470,04
Comissão (R\$)	R\$ 2.600,00	R\$ 2.652,00	R\$ 2.164,03	R\$ 2.184,37	R\$ 2.226,31
Comissão (porcentagem sobre a venda)	5%	5%	5%	5%	5%
Comercialização / propaganda	R\$ 1.200,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.920,00	R\$ 2.400,00
TOTAL	R\$ 4.270,04	R\$ 4.562,04	R\$ 4.314,07	R\$ 4.574,41	R\$ 5.096,35
% de alteração		6,8%	-5,4%	6,0%	11,4%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 8.490,08	R\$ 12.463,07	R\$ 5.943,76	R\$ 7.594,53	R\$ 7.151,95

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 42 apresenta a margem de contribuição do produto D.

Quadro 42: Margem de contribuição do produto D.

Produto D					
RECEITA DE VENDAS					
Valor	R\$ 52.200,00	R\$ 56.971,08	R\$ 61.016,03	R\$ 64.066,83	R\$ 67.270,17
% de alteração		9,1%	7,1%	5,0%	5,0%
MATÉRIA-PRIMA					
Volume	20000	21400	22470	23594	24773
% de alteração		7%	5%	5%	5%
Valor (R\$/Volume)	R\$ 1,50	1,58	1,64	1,69	1,74
% de alteração		5%	4%	3%	3%

Continuação.

Total	R\$ 30.000,00	R\$ 33.705,07	R\$ 36.805,93	R\$ 39.805,62	R\$ 43.049,78
% de alteração		12,4%	9,2%	8,1%	8,2%
MÃO-DE-OBRA DIRETA					
Valor	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
% de alteração		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CUSTO DE EQUIPAMENTOS / INSTALAÇÕES					
Valor	R\$ 0,96	1,01	1,05	1,08	1,11
% de alteração		5%	4%	3%	3%
MARGEM BRUTA	R\$ 22.199,04	R\$ 23.265,00	R\$ 24.209,04	R\$ 24.260,13	R\$ 24.219,28
DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO					
Salário fixo	470,04	470,04	470,04	470,04	470,04
Comissão (R\$)	R\$ 2.610,00	R\$ 2.848,55	R\$ 3.050,80	R\$ 3.203,34	R\$ 3.363,51
Comissão (porcentagem sobre a venda)	5%	5%	5%	5%	5%
Comercialização / propaganda	R\$ 1.200,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.920,00	R\$ 2.400,00
TOTAL	R\$ 4.280,04	R\$ 4.758,59	R\$ 5.200,84	R\$ 5.593,38	R\$ 6.233,55
% de alteração		11,2%	9,3%	7,5%	11,4%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 17.919,00	R\$ 18.506,41	R\$ 19.008,20	R\$ 18.666,75	R\$ 17.985,73

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 43 apresenta a margem de contribuição do produto E.

Quadro 43: Margem de contribuição do produto E.

Produto E					
RECEITA DE VENDAS					
Valor	R\$ 104.400,00	R\$ 114.004,80	R\$ 120.936,29	R\$ 125.822,12	R\$ 132.188,72
% de alteração		9,2%	6,1%	4,0%	5,1%
MATÉRIA-PRIMA					
Volume	25000	26250	26775	27310	27857
% de alteração		5%	2%	2%	2%
Valor (R\$/Volume)	R\$ 3,00	3,15	3,28	3,37	3,48
% de alteração		5%	4%	3%	3%
Total	R\$ 74.999,88	R\$ 82.687,37	R\$ 87.714,76	R\$ 92.153,13	R\$ 96.816,07
% de alteração		10,3%	6,1%	5,1%	5,1%
MÃO-DE-OBRA DIRETA					
Valor	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
% de alteração		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CUSTO DE EQUIPAMENTOS / INSTALAÇÕES					
Valor	R\$ 0,48	0,50	0,52	0,54	0,56
% de alteração		5%	4%	3%	3%

Continuação.

MARGEM BRUTA	R\$ 29.399,64	R\$ 31.316,93	R\$ 33.221,01	R\$ 33.668,45	R\$ 35.372,09
DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO					
Salário fixo	470,04	470,04	470,04	470,04	470,04
Comissão (R\$)	R\$ 5.220,00	R\$ 5.700,24	R\$ 6.046,81	R\$ 6.291,11	R\$ 6.609,44
Comissão (porcentagem sobre a venda)	5%	5%	5%	5%	5%
Comercialização / propaganda	R\$ 1.200,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.920,00	R\$ 2.400,00
TOTAL	R\$ 6.890,04	R\$ 7.610,28	R\$ 8.196,85	R\$ 8.681,15	R\$ 9.479,48
% de alteração		10,5%	7,7%	5,9%	9,2%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 22.509,60	R\$ 23.706,65	R\$ 25.024,15	R\$ 24.987,31	R\$ 25.892,61

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 44 apresenta a margem de contribuição do produto F.

Quadro 44: Margem de contribuição do produto F.

Produto F					
RECEITA DE VENDAS					
Valor	R\$ 52.150,00	R\$ 56.916,51	R\$ 60.957,58	R\$ 64.005,46	R\$ 67.205,73
% de alteração		9,1%	7,1%	5,0%	5,0%
MATÉRIA-PRIMA					
Volume	15000	16050	16853	17695	18580
% de alteração		7%	5%	5%	5%
Valor (R\$/Volume)	R\$ 2,50	2,63	2,73	2,81	2,90
% de alteração		5%	4%	3%	3%
Total	R\$ 37.500,00	R\$ 42.131,25	R\$ 46.007,33	R\$ 49.756,92	R\$ 53.812,11
% de alteração		12,4%	9,2%	8,2%	8,2%
MÃO-DE-OBRA DIRETA					
Valor	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
% de alteração		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CUSTO DE EQUIPAMENTOS / INSTALAÇÕES					
Valor	R\$ 0,48	0,50	0,52	0,54	0,56
% de alteração		5%	4%	3%	3%
MARGEM BRUTA	R\$ 14.649,52	R\$ 14.784,76	R\$ 14.949,73	R\$ 14.248,00	R\$ 13.393,07
DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO					
Salário fixo	470,04	470,04	470,04	470,04	470,04
Comissão (R\$)	R\$ 2.607,50	R\$ 2.845,83	R\$ 3.047,88	R\$ 3.200,27	R\$ 3.360,29
Comissão (porcentagem sobre a venda)	5%	5%	5%	5%	5%
Comercialização / propaganda	R\$ 1.200,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.920,00	R\$ 2.400,00

Continuação.

TOTAL	R\$ 4.277,54	R\$ 4.755,87	R\$ 5.197,92	R\$ 5.590,31	R\$ 6.230,33
% de alteração		11,2%	9,3%	7,5%	11,4%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 10.371,98	R\$ 10.028,89	R\$ 9.751,81	R\$ 8.657,69	R\$ 7.162,74

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 45 apresenta a demonstração de resultado. Que será feita com base na receita das vendas, apresentada pelo quadro 45.

Quadro 45: Receita de vendas.

Receita com vendas	R\$ 427.050,00	R\$ 463.403,49	R\$ 481.617,09	R\$ 506.883,72	R\$ 535.353,16
---------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

A Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) é a apresentação dos aumentos e reduções causados pela empresa no Patrimônio Líquido (PL). As receitas representam aumento no ativo, pelo ingresso de novos elementos, como duplicatas ou dinheiro proveniente de determinadas transações. Aumentando o ativo, conseqüentemente, aumenta o PL. As despesas representam redução no PL, através de um, entre dois caminhos possíveis: redução do Ativo ou aumento do Passivo Exigível. Todas as receitas e despesas são compreendidas pela DRE, sendo ela, o resumo do movimento de certas entradas e saídas no balanço. A DRE retrata apenas o fluxo econômico e não o monetário. Não bastando apenas que uma receita ou despesa tenha reflexos em dinheiro, mas sim, que altere o PL (MATARAZZO, 2007).

Quadro 46: Demonstração de resultados.

Valores em R\$	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Margem do produto A	R\$ 1.479,96	R\$ 2.915,84	R\$ 9.110,01	R\$ 12.646,27	R\$ 15.913,67
Margem do produto B	R\$ 2.944,96	R\$ 3.835,38	R\$ 10.905,07	R\$ 16.430,97	R\$ 18.799,61
Margem do produto C	R\$ 8.490,08	R\$ 12.463,07	R\$ 5.943,76	R\$ 7.594,53	R\$ 7.151,95
Margem do produto D	R\$ 17.919,00	R\$ 18.506,41	R\$ 19.008,20	R\$ 18.666,75	R\$ 17.985,73
Margem do produto E	R\$ 22.509,60	R\$ 23.706,65	R\$ 25.024,15	R\$ 24.987,31	R\$ 25.892,61
Margem do produto F	R\$ 10.371,98	R\$ 10.028,89	R\$ 9.751,81	R\$ 8.657,69	R\$ 7.162,74
Custos administrativos	R\$ 64.899,96	R\$ 69.999,96	R\$ 59.000,04	R\$ 54.999,96	R\$ 51.999,96
Despesas/receitas financeiras	R\$ 1.899,96	R\$ 186,00	R\$ 4.275,93	R\$ 4.964,73	R\$ 6.381,14
Impostos	R\$ 2.007,14	R\$ 2.317,02	R\$ 2.408,09	R\$ 2.534,42	R\$ 2.676,77
Impostos (% sobre vendas)	0,47%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Lucro/proj. antes IR	R\$ (1.291,56)	R\$ (674,75)	R\$ 22.610,82	R\$ 36.413,86	R\$ 44.610,73

Continuação.

IR (porcentagem do lucro)	0%	0%	25%	25%	25%
IR (porcentagem do lucro)	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.652,70	R\$ 9.103,46	R\$ 11.152,68
Lucro Líquido	R\$ (1.291,56)	R\$ (674,75)	R\$ 16.958,11	R\$ 27.310,39	R\$ 33.458,05

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 47 apresenta a análise horizontal feita com base na demonstração do resultado. Santos (2001) ressalta que este tipo de análise avalia a evolução temporal dos custos, identificando, como objetivo, tendências ou anormalidades. Perez Junior, Pestana e Franco (1995) ressalta que este tipo de análise indica as variações ocorridas nos valores monetários ou em valores percentuais. Podendo ser realizada através da comparação com variações históricas da própria empresa, taxas de crescimento da economia ou do setor o qual a empresa pertence, taxas de variação de índices econômicos e de inflação ou variações nas contas idênticas das demonstrações financeiras de concorrentes.

Quadro 47: Análise Horizontal.

Variação a cada ano (%)	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Margem do produto A		97,02%	212,43%	38,82%	25,84%
Margem do produto B		30,24%	184,33%	50,67%	14,42%
Margem do produto C		46,80%	-52,31%	27,77%	-5,83%
Margem do produto D		3,28%	2,71%	-1,80%	-3,65%
Margem do produto E		5,32%	5,56%	-0,15%	3,62%
Margem do produto F		-3,31%	-2,76%	-11,22%	-17,27%
Custos administrativos		7,86%	-15,71%	-6,78%	-5,45%
Despesas/receitas financeiras		-90,21%	2198,89%	16,11%	28,53%
Impostos		15,44%	3,93%	5,25%	5,62%
Impostos (% sobre vendas)		6,38%	0,00%	0,00%	0,00%
Lucro/proj. antes IR		47,76%	3451,01%	61,05%	22,51%
IR (porcentagem do lucro)		#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	0,00%
IR (porcentagem do lucro)		#DIV/0!	#DIV/0!	61,05%	22,51%
Lucro Líquido		47,76%	2613,26%	61,05%	22,51%

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 48 apresenta as metas para cada ano. Elas são feita com base na receita, e apresenta os estoques e as contas a pagar e a receber. Os dados alimentados na planilha são feitos com base no quadro 30.

Quadro 48: Metas para cada ano.

METAS A CADA ANO
ESTOQUE / CONTAS A PAGAR OU RECEBER

Continuação.

Descrição	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita de vendas (R\$ no mês)	R\$ 35.587,50	R\$ 38.616,96	R\$ 40.134,76	R\$ 42.240,31	R\$ 44.612,76
Estoque/matéria-prima (na data do balanço)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Estoque/matéria-prima (porcentagem de venda)	0%	0%	0%	0%	0%
Estoque/Prod. Acabado (na data do balanço)	R\$ 84.387,41	R\$ 1.930,85	R\$ 1.605,39	R\$ 1.267,21	R\$ 1.338,38
Estoque/Prod. Acabado (porcentagem de venda)		5%	4%	3%	3%
Contas a receber (na data do balanço)	R\$ 11.000,00	R\$ 13.515,94	R\$ 14.047,17	R\$ 12.672,09	R\$ 13.383,83
Contas a receber (porcentagem de venda)		35%	35%	30%	30%
Contas a pagar (na data do balanço)	R\$ 17.800,00	R\$ 11.585,09	R\$ 10.033,69	R\$ 8.448,06	R\$ 8.922,55
Contas a pagar (porcentagem de venda)		30%	25%	20%	20%

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 49 apresenta as variações do imobilizado, feitas com base nos dados do quadro 31. Tais dados do quadro 49 servirão como base para alimentar a planilha do balanço.

Quadro 49: Metas que alteram o imobilizado.

IMOBILIZADO					
Metas que alteram o imobilizado	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Sistema integrado	R\$ -	R\$ 2.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Compra de computadores	R\$ -	R\$ 1.400,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
IMOBILIZADO	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Valor (R\$)	R\$ 50.000,00	R\$ 53.900,00	R\$ 56.900,00	R\$ 59.900,00	R\$ 62.900,00
Variação (%)		7,8%	5,6%	5,3%	5,0%

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 50 apresenta o balanço. Santos (2001) ressalta que o balanço demonstra a situação patrimonial da empresa em determinado momento. Ele é constituído pelo ativo, pelo passivo e pelo patrimônio líquido. No ativo, incluem-se os bens (dinheiro em caixa, depósitos bancários, imóveis, instalações e equipamentos

e os direitos da empresa, sendo estes, os valores que ela tem a receber de terceiros). No passivo, há as obrigações da empresa para com terceiros (fornecedores, salários, impostos e financiamentos). O PL é representado pelos recursos financeiros dos sócios ou acionistas que são aplicados na empresa sob a forma de capital inicial e reinvestimentos de lucros.

Quadro 50: Balanço.

Ativo	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Caixa/bancos	R\$ 2.500,00	R\$ 2.625,00	R\$ 2.765,25	R\$ 2.894,06	R\$ 3.038,77
Aplicações	R\$ 3.100,00	R\$ 71.265,47	R\$ 82.745,49	R\$ 106.352,40	R\$ 135.888,72
Contas a receber	R\$ 11.000,00	R\$ 13.515,94	R\$ 14.047,17	R\$ 12.672,09	R\$ 13.383,83
Matéria-prima	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Produtos acabados	R\$ 84.387,41	R\$ 1.930,85	R\$ 1.605,39	R\$ 1.267,21	R\$ 1.338,38
Imobilizado	R\$ 50.000,00	R\$ 53.900,00	R\$ 56.900,00	R\$ 59.900,00	R\$ 62.900,00
TOTAL	R\$ 150.987,41	R\$ 143.237,25	R\$ 158.063,30	R\$ 183.085,76	R\$ 216.549,70
Passivo	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Contas a pagar	R\$ 17.800,00	R\$ 11.585,09	R\$ 10.033,69	R\$ 8.448,06	R\$ 8.922,55
Empréstimo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Obrigações salários	R\$ 10.222,71	R\$ 10.799,18	R\$ 8.415,07	R\$ 7.450,35	R\$ 6.798,97
Obrigações impostos	R\$ 1.630,00	R\$ 193,08	R\$ 707,54	R\$ 969,83	R\$ 1.152,46
Patrimônio Líquido	R\$ 121.334,70	R\$ 120.659,91	R\$ 138.907,00	R\$ 166.217,52	R\$ 199.675,72
TOTAL	R\$ 150.987,41	R\$ 143.237,26	R\$ 158.063,30	R\$ 183.085,76	R\$ 216.549,70

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

Na etapa mutações de balanço, há comparações das variações anuais do balanço. Obtém-se aqui se as estratégias estipuladas tiveram o resultado esperado ou não. O quadro 51 aborda o item mutações.

Quadro 51: Mutações - reflexo das ações estratégicas.

FONTES	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Reduções de ativos				
Caixa/Bancos/Aplicações				
Contas a receber			R\$ 1.375,07	
Estoque	R\$ 82.456,56	R\$ 325,46	R\$ 338,18	
Imobilizado				
Aumento do Passivo				R\$ 474,49

Continuação.

Contas a pagar				
Empréstimos				
Obrigações		R\$ 18.247,10	R\$ 27.310,53	R\$ 33.458,19
Patrimônio	R\$ 82.456,56	R\$ 18.572,55	R\$ 29.023,78	R\$ 33.932,69
Total Fontes				
APLICAÇÕES	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Aumento de ativos				
Caixa/Bancos/Aplicações	R\$ 68.290,47	R\$ 11.620,27	R\$ 23.735,72	R\$ 29.681,03
Contas a receber	R\$ 2.515,94	R\$ 531,23		R\$ 711,74
Estoque				R\$ 71,17
Imobilizado	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Redução no Passivo				
Contas a pagar	R\$ 6.214,91	R\$ 1.551,40	R\$ 1.585,63	
Empréstimos				
Obrigações	R\$ 860,44	R\$ 1.869,66	R\$ 702,43	R\$ 468,75
Patrimônio	R\$ 674,80			
Total de Aplicações	R\$ 82.456,56	R\$ 18.572,55	R\$ 29.023,78	R\$ 33.932,69

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 52 apresenta as informações referentes aos índices de liquidez corrente, liquidez seco, rentabilidade, lucro, vendas, imobilizado e o patrimônio líquido.

Gitman (1978) ressalta que o índice de liquidez corrente (ativo circulante / passivo circulante) é um dos índices financeiros mais comumente usados. Considera-se 2,0 um índice aceitável, porém, a determinação da aceitabilidade de um indicador quem deve fazer é a empresa. O que para uma organização pode ser satisfatório, para outra poder ser inaceitável. O índice de liquidez seco (ativo circulante – estoques / passivo circulante) é semelhante ao de liquidez corrente, a diferença é a exclusão dos estoques do ativo. Recomenda-se para ambos os índices valores superiores a 1,0. Ressaltando novamente que, o que para uma instituição pode ser bom, para outra talvez não seja.

Perez Junior, Pestana e Franco (1995) ressaltam que o índice de rentabilidade mostra quanto renderam os investimentos, evidenciando o grau de êxito econômico e de eficiência da gestão administrativa da organização.

Quadro 52: Informações.

	Ano anterior	Ano atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
--	--------------	-----------	-------	-------	-------

Continuação.

Índice de liquidez	3,41	3,96	5,28	7,30	9,11
Índice de liquidez seco	0,56	3,87	5,20	7,23	9,03
Rentabilidade		-1%	15%	20%	20%
Lucro	R\$ (1.285,00)	R\$ (675,00)	R\$ 18.247,00	R\$ 27.311,00	R\$ 33.458,00
Vendas	R\$ 427.050,00	R\$ 463.403,00	R\$ 481.617,00	R\$ 506.884,00	R\$ 535.353,00
Imobilizado	R\$ 50.000,00	R\$ 53.900,00	R\$ 56.900,00	R\$ 59.900,00	R\$ 62.900,00
Patrimônio	R\$ 121.335,00	R\$ 120.660,00	R\$ 138.907,00	R\$ 166.218,00	R\$ 100.676,00

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

2.13.6 Ações e cronograma

Procura-se aqui estipular quais as ações que serão executadas para garantir que as metas estabelecidas sejam cumpridas dentro dos prazos estipulados no cronograma.

O quadro 53 apresenta um exemplo do estabelecimento de ações.

Quadro 53: Estabelecimento de ações.

AÇÃO 1	Desenvolvimento de uma carteira de clientes diferenciados.
Descrição	Procurar fidelizar os clientes com uma prestação de serviços diferenciada, dando maior número de vantagens e atendendo a suas necessidades.
Barreiras a superar	Cultura dos clientes em procurar vantagens somente a curto prazo, principalmente em termos de preço.
Responsável principal	Sócio A.
Corresponsáveis	Sócio B.
Recursos necessários	Capital de giro para prazos maiores de venda, em torno de R\$ 5.000,00 para o primeiro ano.
AÇÃO 2	Informatizar
Descrição	Informatizar a empresa, buscando agilizar e trazer maior segurança ao processo de crédito e ao fluxo de distribuição de materiais, além de possibilitar maior contato com clientes e fornecedores.
Barreiras a superar	Falta de conhecimento de informática por parte dos sócios.
Responsável principal	Sócio B.
Corresponsáveis	Sócio A.
Recursos necessários	R\$ 3.000,00 por ano.

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

O quadro 54 apresenta como deve ser estabelecido o cronograma referente às ações 1 e 2.

Quadro 54: Cronograma.

AÇÃO	ATIVIDADE	Mês						Trimestre		Ano		
		1	2	3	4	5	6	1	2	1	2	3

Continuação.

1	Identificação de clientes potenciais a serem fidelizados	X										
	Contato com clientes		X	X								
	Desenvolvimento de atividades / descontos para clientes				X							
2	Levantar as necessidades	X	X									
	Treinamento em informática software											
	Compra de micro								X			

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aponta as formas, técnicas e procedimentos os quais serão usados neste estudo a fim de atingir os objetivos, tanto o geral quanto os específicos. Segundo Jung (2004, p. 227), “a metodologia é um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por finalidade viabilizar a execução da pesquisa, obtendo-se como resultado um novo produto, processo ou conhecimento”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como fim de investigação foram utilizadas as **pesquisas descritiva e exploratória**. Segundo Oliveira (1997, p. 117):

O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

O objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou orientando na elaboração de hipóteses. A maior parte dessas pesquisas envolve (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema relacionado à pesquisa; e (c) análise dos exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Torna-se viável os métodos de pesquisa descritiva e exploratória, pois pretende-se propor um modelo de planejamento estratégico para uma empresa em recuperação judicial. Deve-se, para isto, apresentar quatro modelos de planejamento estratégico a fim de descobrir quais aspectos são relevantes neles e analisar os planos de recuperação judicial de empresas localizadas nos municípios da AMREC e da AMESC.

Quanto aos meios da investigação foi feito através de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

a) pesquisa bibliográfica: “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas em documentos.” (CERVO e BERVIAN. 2002, p.65)

Foi escolhido este tipo de pesquisa, pois este estudo está fundamentado em dados retirados de livros, monografias, teses, periódicos e documentos publicados eletronicamente. Foram analisados quatro modelos de planejamento estratégico de autores consagrados a fim de descobrir quais aspectos abordados por eles são encontrados dentro dos planos de recuperação judicial analisados.

b) pesquisa documental: A pesquisa documental é apropriada, pois as conclusões são retiradas do documento chamado *Plano de Recuperação* de empresas localizadas nos municípios da AMREC e AMESC – Santa Catarina - nos anos de 2011, 2012 e 2013. Segundo Cellard (2008, p. 298) “a técnica documental vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor”.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

Pelo fato desta pesquisa possuir caráter **bibliográfico e documental**, para seleção das bases de dados, foram utilizados os planos de recuperação de empresas localizadas nos municípios da AMREC e AMESC, nos anos de 2011, 2012 e 2013. Tais empresas pertencem ao setor secundário, sendo, em sua totalidade, indústrias. Há a finalidade de identificar quais os aspectos abordados na maioria dos planos de recuperação. Após obter os dados necessários dos planos de tais empresas, eles foram analisados junto aos principais modelos de planejamento estratégico visando propor um modelo de PE refinado que sua aplicação possa servir de diretriz para construir o plano de recuperação judicial. Para extração dos dados, foi necessário descobrir quantas e quais empresas entraram em recuperação judicial nos referidos locais e anos nos fóruns das comarcas que integram a AMREC e AMESC.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A classificação de dados utilizada nesta pesquisa foi a de dados secundários. Pois as conclusões são obtidas com base em análise de dados já existentes em documentos, livros, monografias, teses e periódicos. Segundo Mattar (1996, p. 134) dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às

necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogadas à disposição dos interessados”.

A **técnica de coleta de dados** foi a pesquisa documental e bibliográfica.

O que justifica a escolha da pesquisa documental, é que há a necessidade de usar como instrumento de coleta de dados planos de recuperação judicial e analisá-los com base nos modelos de planejamento estratégico estudados. Sendo, também, necessário estudar, pelo menos, quatro modelos consagrados de planejamento estratégico a fim de descobrir quais os principais aspectos abordados dentro deles, o que justifica a escolha da pesquisa bibliográfica. No entanto, para saber quais e quantas empresas entraram em recuperação judicial, foi necessário conduzir o levantamento documental nos fóruns das comarcas que integram a AMREC e AMESC, para, posteriormente, analisar seus planos de recuperação. O documento (plano de recuperação) é disponibilizado junto aos autos do processo, podendo, obviamente, ser consultado *online*.

O quadro 55 possui a síntese dos objetivos específicos e os meios os quais serão utilizados para atingi-los.

Quadro 55: Plano de coleta de dados.

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa	Fonte de Pesquisa ou Documento Analisado
Conhecer a origem da legislação falimentar através de seus aspectos históricos;	Pesquisa Bibliográfica	Livros, monografias, periódicos, etc.
Explicar os aspectos gerais da nova lei de recuperação judicial - 11.101 de 09 de Fevereiro de 2005;	Pesquisa Bibliográfica	Livros, monografias, periódicos, etc.
Compreender os modelos de planejamento estratégico propostos pela literatura;	Pesquisa Bibliográfica	Livros.
Identificar quais aspectos de planejamento estratégico são essenciais para o plano de recuperação judicial;	Pesquisa Bibliográfica	Livros.
Identificar quantas empresas entraram em recuperação judicial nos municípios da AMREC e AMESC – Santa Catarina – nos anos de 2011, 2012 e 2013.	Pesquisa documental	Fóruns das comarcas citadas.

Continuação.

Compreender os planos de recuperação judicial na realidade por meio das empresas que entraram em recuperação judicial nos municípios da AMREC e AMESC, nos anos de 2011, 2012 e 2013 e os modelos de planejamento estratégico utilizados.	Pesquisa Documental e bibliográfica.	Planos de Recuperação Judicial com dados de empresas.
---	--------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A abordagem da problemática dá-se por meio de pesquisa qualitativa. Para Santos (2004), este tipo de pesquisa aplica-se quando se busca a qualidade do assunto. O porquê dos acontecimentos, problemas e fatos.

De acordo com Oliveira (1997) a pesquisa qualitativa possui a capacidade de descrever com facilidade a complexidade de uma determinada hipótese o problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender a classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, contribuir no processo de mudança, criar ou formar opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau, a interpretação de particularidades dos comportamentos e atitudes de cada indivíduo.

A escolha da abordagem qualitativa justifica-se porque a análise dos dados da pesquisa baseia-se em conclusões a partir de documentos, livros, monografias, teses e periódicos *online* e não de dados quantitativos.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O quadro 56 sintetiza os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo.

Quadro 56: Síntese dos procedimentos metodológicos.

Objetivos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
-----------	----------------------------------	-----------------------	-------------------------------------	----------------------------	----------------------------------	------------------------------

Continuação.

Conhe- cer a origem da legisla- ção falimentar através de seus aspectos históricos;	Descritiva	Bibliográfica	Secundá- rios	Bibliográfica	Livros, monografias, periódicos, etc.	Qualitati- va
Explicar os aspectos gerais da nova lei de recupera- ção judicial - 11.101 de 09 de Fevereiro de 2005;	Descritiva	Bibliográfica		Bibliográfica	Livros, monografias, periódicos, etc.	
Compre- ender os modelos de planeja- mento estratégi- co propostos pela literatura;	Descritiva	Bibliográfica		Bibliográfica	Livros	
Identificar quais aspectos de planeja- mento estratégi- co são essenci- ais para o plano de recupera- ção judicial	Descritiva	Bibliográfica		Bibliográfica	Livros	

Continuação.

Identificar quantas empresas entraram em recuperação judicial nos municípios da AMREC e AMESC – Santa Catarina - nos anos de 2011, 2012 e 2013.	Exploratória	Pesquisa documental		Pesquisa documental	Fóruns das comarcas dos municípios integrantes a AMREC e AMESC – Santa Catarina	
Compreender os planos de recuperação judicial na realidade por meio das empresas que entraram em recuperação judicial nos municípios da AMREC e AMESC, nos anos de 2011, 2012 e 2013 e os modelos de planejamento utilizados.	Descritiva	Documental		Documental	Planos de recuperação judicial de empresas pertencentes às comarcas dos municípios da AMREC e AMESC nos anos de 2011, 2012 e 2013.	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

O quadro 57 apresenta os principais aspectos identificados nos quatro modelos de planejamento estratégico, bem como, em quais modelos eles são encontrados. Há, também, na sexta coluna, a pontuação de cada aspecto, que aponta quantas vezes ele foi apareceu no estudo dos quatro modelos. Quanto maior o número que consta na coluna de pontuação, obviamente, mais vezes tal aspecto foi encontrado nos modelos de planejamento estratégico estudados, o que, por extensão, conclui-se ser um aspecto mais relevante.

Quadro 57: Aspectos de cada planejamento estratégico.

ASPECTOS	MODELOS				PONTUAÇÃO
	VALADARES	SERRA, TORRES E TORRES	LOBATO <i>et al.</i>	ALMEIDA	
Análise Horizontal				X	1
Cadeia de Valor			X		1
Cenários	X	X	X		3
Cinco Forças de Porter		X	X	X	3
Curva do Ciclo de Vida do Produto			X		1
Definição de Objetivos e/ou Metas	X	X	X	X	4
Estratégias genéricas de Porter		X	X		2
Elaboração da DRE				X	1
Elaboração do Balanço				X	1
Estratégias Setoriais	X	X	X		3
Fatores Críticos de Sucesso	X	X	X	X	4
Ferramenta 5W2H			X		1
Ferramenta <i>Balanced Scorecard</i>		X	X		2
Ferramenta GUT			X		1
Histórico/apresentação da empresa		X		X	2
Indicadores Financeiros				X	1
Oportunidades e ameaças - identificação	X	X	X	X	4
Pontos fortes e fracos - identificação	X	X	X	X	4
Matriz de Ansoff			X		1
Matriz de BCG	X		X		2
Matriz SWOT	X	X	X		3
Missão (identificação, elaboração ou reavaliação)	X	X	X	X	4

Continuação.

Princípios / Valores da Organização (identificação, elaboração ou reavaliação)	X	X	X	X	4
Valores dos clientes	X	X			2
Visão (identificação, elaboração ou reavaliação)		X	X	X	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram examinados os planos de recuperação judicial de empresas localizadas nos municípios que integram as regiões da AMREC e AMESC – Santa Catarina - nos anos de 2011, 2012 e 2013, divididos por comarca. Vale ressaltar que as regiões da AMREC e AMESC abrangem, ao total, vinte e sete municípios do Sul do Estado Catarinense, os quais serão apresentados abaixo, no quadro 58, dividindo-os por comarcas.

Quadro 58: Comarcas e cidades pertencentes.

COMARCAS	CIDADES PERTENCENTES
Araranguá	Araranguá, Maracajá e Balneário Arroio do Silva
Criciúma	Criciúma, Nova Veneza, Siderópolis e Treviso
Forquilha	Forquilha
Içara	Içara e Balneário Rincão
Lauro Muller	Lauro Muller
Meleiro	Meleiro e Morro Grande
Orleans	Orleans
Santa Rosa do Sul	Passo de Torres, Praia Grande, Santa Rosa do Sul e São João do Sul.
Sombrio	Balneário Gaivota e Sombrio
Turvo	Ermo, Jacinto Machado, Timbé do Sul e Turvo
Urussanga	Cocal do Sul, Morro da Fumaça e Urussanga

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 59 apresenta quantas empresas entraram em recuperação judicial, no caso, tiveram seu pedido deferido, nos anos de 2011, 2012 e 2013, respectivamente, nas comarcas citadas anteriormente.

Quadro 59: Empresas que entraram em recuperação judicial em 2011, 2012 e 2013.

COMARCAS	ANOS		
	2011	2012	2013
Araranguá	0	1	0
Criciúma	0	1	1
Forquilha	0	0	0
Içara	2	1	0
Lauro Muller	0	0	0
Meleiro	0	0	0
Orleans	0	0	0
Santa Rosa do Sul	0	0	0
Sombrio	0	0	0
Turvo	0	0	0
Urussanga	0	2	1
Sub-total	2	5	2
TOTAL	9		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 60 apresenta de todos os planos examinados pertencentes aos municípios da AMREC e AMESC, no período analisado, quantos deles possuem os aspectos encontrados nos modelos estudados de planejamento estratégico.

Quadro 60: Aspectos de PE presentes em planos de recuperação judicial.

ASPECTOS	Planos									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Análise Horizontal										0
Cadeia de Valor										0
Cenários (utilização)			X		X	X	X		X	5
Cinco Forças de Porter										0
Curva do Ciclo de Vida do Produto										0
Definição de Objetivos e/ou Metas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Estratégias genéricas de Porter										0
Elaboração da DRE	X		X	X	X	X	X		X	7
Elaboração do Balanço										0
Estratégias Setoriais	X		X	X	X	X	X	X	X	8
Fatores Críticos de Sucesso										0
Ferramenta 5W2H										0
Ferramenta <i>Balanced Scorecard</i>						X				1
Ferramenta GUT										0
Histórico/apresentação da empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Indicadores Financeiros										0
Oportunidades e ameaças – identificação – Análise do ambiente externo	X		X	X		X	X	X	X	7
Pontos fortes e fracos – identificação – Análise do ambiente interno	X		X	X		X	X	X		6
Matriz de Ansoff										0
Matriz de BCG										0
Matriz SWOT			X			X	X	X		4

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 61 faz a análise, em ordem decrescente, dos principais aspectos encontrados nos modelos de planejamento estratégico estudados, bem como, a porcentagem de quantas vezes eles apareceram.

Quadro 61: Principais aspectos encontrados nos modelos de PE.

ASPECTOS	PORCENTAGEM
Definição de objetivos e metas	100%
Fatores Críticos de Sucesso	100%
Missão (identificação, elaboração ou reavaliação)	100%
Princípios / Valores (identificação, elaboração ou reavaliação)	100%
Pontos fortes e pontos fracos – identificação	100%
Ameaças e oportunidades – identificação	100%
Cenários	75%
Matriz SWOT	75%
Visão (identificação, elaboração ou reavaliação)	75%
Cinco forças de Porter	75%
Estratégias setoriais	75%

Continuação.

Estratégias genéricas de Porter	50%
Ferramenta <i>Balanced Scorecard</i>	50%
Matriz BCG	50%
Valores dos clientes	50%
Histórico/apresentação da empresa	50%
Análise Horizontal	25%
Cadeia de valor	25%
Curva do Ciclo de Vida do Produto	25%
Elaboração da DRE	25%
Elaboração do balanço	25%
Ferramenta 5W2H	25%
Ferramenta GUT	25%
Indicadores Financeiros	25%
Matriz de Ansoff	25%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os aspectos com porcentagem 100% foram identificados, obviamente, em todos os modelos de planejamento estratégico. Os aspectos com 75% foram encontrados em três, dos quatro modelos estudados. Os com 50%, constavam em dois dos modelos. E os de 25, em somente um.

O quadro 62 demonstra, em porcentagem, os aspectos dos modelos de planejamento estratégico mais encontrados nos planos de recuperação judicial estudados.

Quadro 62: Aspectos de PE mais encontrados nos planos de recuperação judicial.

Aspectos de Planejamento Estratégico	Quantidade de Planos (%)
Definição de objetivos e/ou metas	100
Histórico/apresentação da empresa	100
Estratégias setoriais	88,89
Elaboração da DRE	77,78
Oportunidades e ameaças – identificação – Análise do ambiente externo	77,78
Pontos fortes e fracos – identificação – Análise do ambiente interno	66,67
Missão (identificação, elaboração ou reavaliação)	66,67
Visão (identificação, elaboração ou reavaliação)	66,67
Cenários (utilização)	55,56
Matriz SWOT	44,44
Princípios / Valores da Organização (identificação, elaboração ou reavaliação)	44,44
Ferramenta <i>Balanced Scorecard</i>	11,11

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclui-se que os aspectos mais específicos, tais como, a Matriz de Ansoff e as ferramentas 5W2H, GUT e *Balanced Scorecard* foram encontrados em pouquíssimos planos ou em nenhum deles. Atribui-se isso ao fato de que, ao apresentar um plano que visa atender aos interesses de todos os credores, inclusive os mais leigos, quanto mais claro e objetivo for, haverá melhor aceitação por parte da AGC.

O quadro 63 apresenta a pontuação dos aspectos, considerando a soma e a média dos pontos do quadro dos principais aspectos encontrados nos modelos

de planejamento estratégico (quadro 61) e de aspectos de PE mais encontrados nos planos de recuperação (quadro 62).

Quadro 63: Soma e média dos pontos.

Aspectos	% em PE	% em planos de recuperação	TOTAL	Média
Definição de objetivos e/ou metas	100	100	200	100
Oportunidade e ameaças – identificação – Análise do ambiente externo	100	77,78	177,78	88,89
Missão (identificação, elaboração ou reavaliação)	100	66,67	166,67	83,34
Pontos fortes e fracos – identificação – Análise do ambiente interno	100	66,67	166,67	83,34
Estratégias setoriais	75	88,89	163,89	81,95
Histórico/apresentação da empresa	50	100	150	75
Princípios / Valores da Organização (identificação, elaboração ou reavaliação)	100	44,44	144,44	72,22
Visão (identificação, elaboração ou reavaliação)	75	66,67	141,67	70,84
Cenários	75	55,56	130,56	65,28
Histórico/apresentação da empresa	50	100	125	62,5
Matriz SWOT	75	44,44	119,44	59,72
Elaboração da DRE	25	77,78	102,78	51,39
Fatores Críticos de Sucesso	100	0	100	50
Cinco Forças de Porter	75	0	75	37,5
Ferramenta <i>Balanced Scorecard</i>	50	11,11	61,11	30,56
Estratégias genéricas de Porter	50	0	50	25
Matriz BCG	50	0	50	25
Valores dos clientes	50	0	50	25

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por acessibilidade, além dos quatro modelos explanados neste estudo, estavam disponíveis no momento do estudo, principalmente, os seguintes planejamentos estratégicos constados no quadro 64.

Quadro 64: Modelos de planejamento estratégico disponíveis.

Modelos de Planejamento Estratégico
Almeida e Costa (2002)
Ansoff e McDonnell (1993)
Barney e Hesterly (2007)
Bethlem (2009)
Carvalho e Laurindo (2007)
Cavalcanti (2007)
Cecconello e Ajzenal (2008)
Certo e Peter (1993)
Chiavenato e Sapiro (2003)
Costa (2003)

Continuação.

Costa (2007)
Dornelas <i>et al.</i> (2008)
Fahey e Randall (1999)
Fernandes e Berton (2005)
Fishmann e Almeida (1991)
Harrison (2005)
Hartmann (2005)
Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)
Mintzberg e Quinn (2001)
Nogueira (2008)
Oliveira (1991)
Oliveira (2002)
Oliveira (2007A)
Peng (2008)
Pereira (2005)
Porter (2004)
Rasmussen (1990)
Salim <i>et al.</i> (2005)
Tavares (2005)
Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001)
Wright, Kroll e Parnell (2000)
Zaccarelli (2000)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a análise dos dados da pesquisa documental, observa-se que, independentemente dos modelos de planejamento estratégico que fossem adotados, os aspectos que mais aparecem nos planos de recuperação judicial analisados são os mais simples, devida à escassez de tempo e à necessidade de clareza para entendimento de todos os credores, inclusive dos mais leigos, que podem não ter o conhecimento técnico para as ferramentas mais aprofundadas.

5 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Com base nos resultados encontrados na pesquisa bibliográfica e documental, busca-se, agora, sugerir uma proposta de planejamento estratégico para construção de um plano de recuperação judicial. Sabe-se que, para construir o plano de recuperação, é necessário respeitar o que os artigos 53 e 54 da Lei 11.101 apresentam, no caso, a aplicação de alguns dos dezesseis meios de recuperação propostos no artigo 50 da referida Lei; apresentar, também, a viabilidade econômica da empresa e um laudo econômico-financeiro com a avaliação dos bens e ativos da organização.

Segue, então, abaixo, a proposta de planejamento estratégico, levando em consideração os aspectos mais encontrados nos modelos de planejamento estratégico estudados e nos planos de recuperação judicial, bem como, também, o prazo de sessenta dias exigido e demais aspectos legais propostos pelos arts. 53 e 54 da Lei 11.101 de 2005:

- (a) A princípio, busca-se apresentar aos credores um histórico ou uma breve apresentação da empresa recuperanda;
- (b) Deve-se identificar a missão, a visão e os valores (princípios e crenças). Caso não exista algum destes itens, como sugerido por Serra, Torres e Torres (2004), deverá ser elaborado ou, em caso de discrepância de algum deles com o verdadeiro propósito da organização, deve-se reavaliá-lo;
- (c) Sugere-se identificar e analisar as oportunidades e ameaças da organização durante a análise do ambiente externo, conforme sugerido pelos quatro autores de planejamento estratégico estudados;
- (d) Busca-se identificar e analisar os pontos fracos e fortes da organização, como sugerido, também, pelos quatro modelos apresentados;
- (e) Como apresentado pela Lei 11.101, nos arts. 53 e 54, deve-se apresentar a viabilidade econômica da empresa e um laudo econômico-financeiro com a avaliação dos bens e ativos da organização. Pode-se, então, nesta parte, utilizar das planilhas do modelo de planejamento estratégico de Almeida (2003), vendo, para cada tipo de organização, quais itens do referido modelo são

adequados no respectivo caso. Se todos ou se somente alguns. Sugere-se, também, a elaboração da DRE como instrumento para demonstrar a viabilidade econômica da organização, por ser um indicador econômico e comum, de fácil leitura, encontrado em muitos dos planos de recuperação judicial analisados, este deve ser aplicado a esta proposta de um modelo de PE para empresa em recuperação judicial;

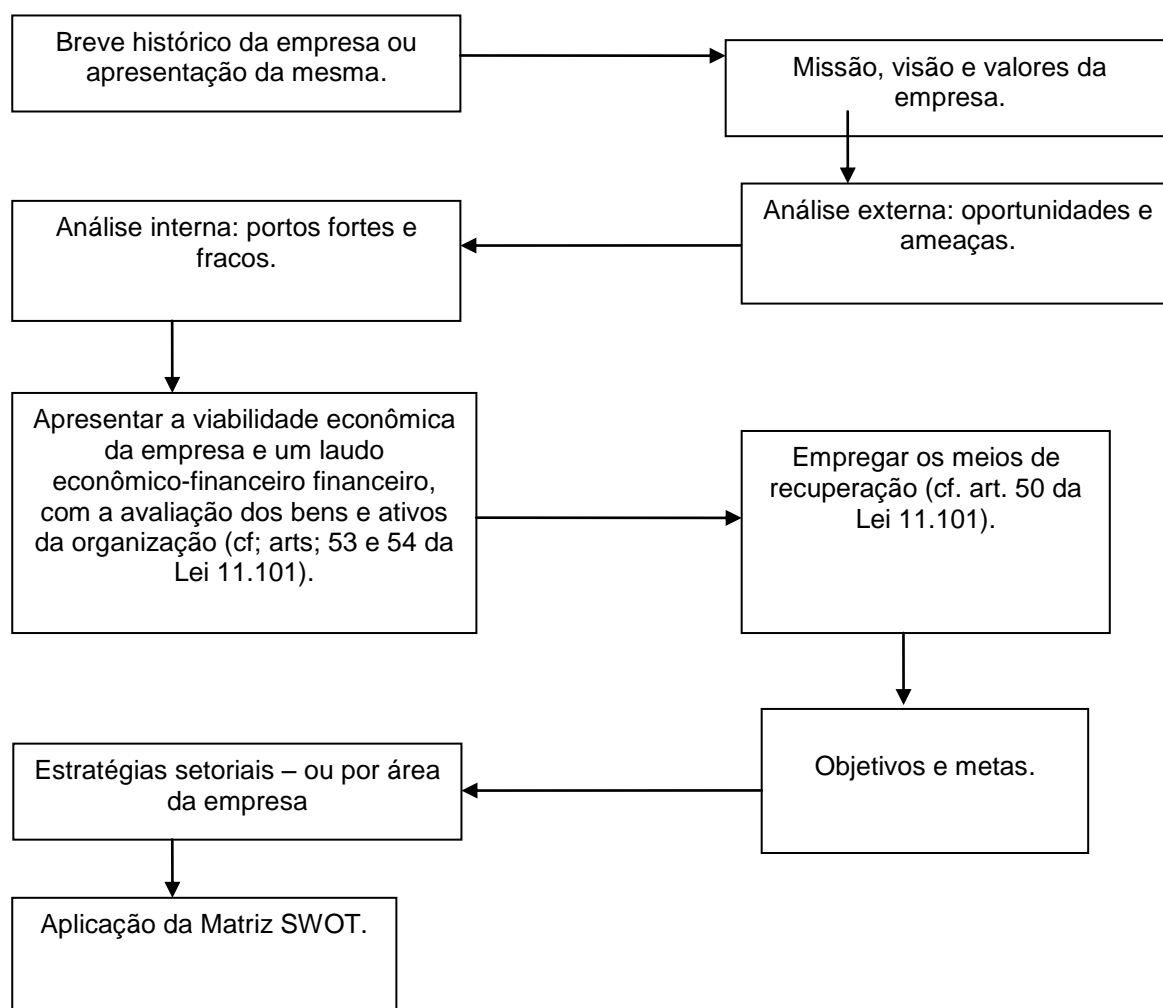
- (f) Deve-se empregar os dezesseis meios de recuperação apresentados pelo art. 50 da Lei 11.101. Estes devem ser selecionados pela administração da empresa recuperanda a fim de saber, em cada caso, qual ou quais os adequados. Como visto na literatura, foi sugerido pelo doutrinador Ubaldo (2008) que tais meios são somente sugestões que a Lei apresenta ao empresário devedor a fim de recuperar-se, deixando em aberto, com a expressão “dentre outros” a possibilidade de empregar novas maneiras, além daquelas, para recuperar a empresa.
- (g) Busca-se apresentar os objetivos e metas da organização, devendo eles, obrigatoriamente, possuírem prazos para seus cumprimentos – esta etapa está ligada ao item *f*, pois cada meio empregado, seja este a dilação do prazo de pagamento de cada credor, a substituição parcial ou total da administração da empresa, a emissão de valores mobiliários, ou quaisquer outros, devem possuir seus prazos de cumprimentos; Valadares (2003) apresenta, em seu capítulo “Objetivos e Metas”, diretrizes de como formular objetivos e metas empresarias, assim como apresenta formulários para suas construções.
- (h) Sugere-se a elaboração das estratégias setoriais, vendo, em cada setor ou área da empresa – tais como financeiro, produção e vendas – quais as possíveis estratégias que podem ser adotadas. Para analisar as estratégias de cada setor, pode-se buscar os modelos de Valadares (2003) e de Lobato *et al.* (2003) e seguir as diretrizes dos respectivos autores. Ressalta-se que esta parte está relacionada aos itens *f* e *g*.

- (i) Por fim, sugere-se o cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos da recuperanda, através da Matriz SWOT, podendo, então, ver o que pode ser melhorado dentro da organização, quais oportunidades podem ser aproveitadas e o que se pode fazer para neutralizar ou diminuir as ameaças.

O modelo aqui apresentado é adequado, pois leva em consideração os aspectos legais e os aspectos mais relevantes encontrados na administração estratégica, respeitando, também, o prazo de sessenta dias e, sendo um modelo objetivo e sucinto, possibilita fácil entendimento entre os credores, inclusive àqueles mais leigos nos aspectos técnicos.

A figura 6 sintetiza, através de um fluxograma, a construção da proposta de um modelo de planejamento estratégico para empresa em recuperação judicial sugerida neste estudo.

Figura 6: Fluxograma da proposta do modelo de planejamento estratégico para empresa em recuperação judicial.



Fonte: Elaborado pelo autor.

CONCLUSÃO

Dado o exposto, este estudo se propôs a apresentar um modelo de planejamento estratégico que possa ser aplicado à empresa em recuperação judicial, levando em conta os aspectos legais e o referencial teórico adotado. Desde a Idade Antiga, notou-se a preocupação e a importância em recuperar o cidadão insolvente. Concluiu-se, após a análise bibliográfica, que a nova Lei de Recuperação e Falências buscou melhorar as práticas antigas da história falimentar e da então obsoleta Lei de Falências e Concordatas. Esta criada em outra realidade econômica e apresentava somente uma forma de recuperar o empresário devedor, sendo através da dilação do prazo; a nova Lei, portanto, apresentou dezesseis sugestões, conforme explicado pelos doutrinadores, e deixou em aberto, também, novos meios os quais pudessem ser utilizados pelo empresário insolvente, além da obrigatoriedade da apresentação do plano de recuperação.

Dentro do campo do planejamento estratégico, notaram-se aspectos que, por aparecerem mais vezes, concluiu-se serem mais relevantes do que os que apareceram menos. Devendo os mais repetidos serem aplicados à construção do modelo de planejamento estratégico para empresa em recuperação judicial.

Após considerar a prática existente, houve a identificação de que os aspectos dos modelos de planejamento estratégico estudados que mais aparecem nos planos de recuperação judicial existentes são as ferramentas mais simples e objetivas, tais como, a sugestão da matriz SWOT, a identificação das ameaças e oportunidades, dos pontos fortes e fracos, da elaboração de cenários, etc. Quanto às ferramentas mais específicas da administração estratégica, tais como, 5W2H, matriz de Ansoff, *balanced scorecard* e GUT, não foram encontradas ou tiveram poucas ocorrências na amostra analisada. Tal fator acontece, pois é imprescindível a clareza na leitura do documento que possibilite o fácil entendimento de todos os credores, inclusive aos mais leigos, que podem não ter o *know-how* técnico para as ferramentas mais aprofundadas.

Deve-se, também, considerar a limitação deste estudo. Os planos de recuperação examinados pertencem aos vinte e sete municípios que compõem a região da AMREC e AMESC em Santa Catarina, caso fossem analisados os planos de recuperação judicial de outras empresas em outras regiões do Brasil, talvez fosse

possível obter um resultado diferente, pois cada lugar possui uma realidade econômica única.

Sendo assim, por meio da análise documental e pesquisa bibliográfica, concluiu-se que há a possibilidade de apresentar as diretrizes, não expostas pela Lei, para montar o plano de recuperação judicial através da administração estratégica. A proposta apresentada no capítulo de análise dos dados incorporou os aspectos teóricos do planejamento estratégico, buscou cumprir as exigências legais e, por extensão, servir como norte para quem elabora o plano de recuperação.

O modelo proposto neste estudo buscou ser objetivo. Isto se deve a dois fatores: (a) o prazo de apresentação do plano de recuperação ser relativamente pequeno – sessenta dias – sendo esta uma das maiores preocupações da empresa recuperanda no momento do deferimento da petição inicial, e; (b) como exposto anteriormente, tal documento deve ser de fácil entendimento para todos os credores, inclusive aos que não possuem o conhecimento técnico necessário para entender ferramentas mais específicas.

Outro ponto relevante a se destacar é que, a incorporação e aplicação da administração estratégica como instrumento para auxiliar a montar o plano de recuperação, além de sugerir as diretrizes não encontradas na Lei, assegura maior assertividade e aceitabilidade do plano perante os credores.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Harry Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, Harry Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ALMEIDA, Amador Paes de. **Curso de falência e recuperação de empresa**: de acordo com a Lei n. 11.101/2005. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AUSTRAUKAS, Fábio Bartolozzi. **Planejamento Estratégico para empresas concordatárias e em recuperação judicial**. São Paulo, 2003. 74f. Dissertação – Mestrado. FEA/USP, 2003.

BARNEY, J. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**: Conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

BEZERRA FILHO, Manoel Justino. **Nova lei de recuperação e falências**: comentada : lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005 : comentário artigo por artigo. 3. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

_____. **Lei de Recuperação de Empresas e Falências**: comentada: Lei 11.101/2005: comentário artigo por artigo. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2007.

_____. **Lei de Recuperação de Empresas e Falências**: comentada: Lei 11.101/2005: comentário artigo por artigo. 5. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 2008.

BEZERRA FILHO, Manoel Justino. BEZERRA, Adriano Ribeiro Lyra. **Lei de Falência na Jurisprudência**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 20 Fev. 2014A.

BRASIL. **Lei 11.101**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5869.htm>. Acesso em: 20 Jan. 2014B.

CAMPINHO, Sérgio. **Falência e Recuperação de Empresa**, O Novo Regime da Insolvência Empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2010.

CARVALHO, Albadilo Silva. **Recuperação Judicial da empresa com fundamento no princípio da viabilidade econômico-financeira**. Curitiba, 2007. 74f. Monografia (Graduação em Direito) - Centro Universitário Campos de Andrade, Uniandrade, 2007.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios**: Evolução, cenários, diagnóstico e ação; 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Thomson Learnin, 2007.

CECCONELLO, Antonio Renato. AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios**: Percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise da viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H. et al. **A pesquisa qualitativa**. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia**: Perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAUFENBACH JÚNIOR, Agenor. **Convolução de recuperação judicial em falência antes de aprovado o plano de recuperação**: Um estudo sobre a classificação dos créditos gerados entre o processamento do pedido de recuperação judicial até a convolução da falência. Criciúma, 2010. 115p. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis; TIMMONS, Jeffry A.; ZACHARAKIS, Andrew; SPINELLI, Stephen. **Planos de negócios que dão certo**: Um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;

DRUCKER, Peter F. **Administração: Tarefas, Responsabilidades e Práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1975.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA Curso Prático Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: EdUEC, 2002. 129 p. Disponível em: <
<http://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=Metodologia+da+pesquisa+cient%C3%ADfica+fonseca+comprar&source=bl&ots=OOU03uelk&sig=BbbWTA7KNNAWETjcXDyMVKNOT0k&hl=pt&sa=X&ei=3jWmUfyOJlvS8wTizYDYCQ&ved=0CDUQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 19 Mai. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil Ltda, 1978.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento estratégico para o gerenciamento total da inovação**. São Leopoldo: Rotermond S.A., 2005.

HENDERSON, Brue. ***Boston Consulting Group: Strategy alternatives for the british motorcycle industry.*** London: Her Majesty's Stationery Office, 1975.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** Competitividade e globalização. São Paulo, Thomson Learning, 2008.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action.*** Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia:** Como as Empresas que Adotam o *Balanced Scorecard* Prosperam no Novo Ambiente de Negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

_____. **A Execução Premium.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **Manual de aplicação do sistema APEX II.** New Jersey: Princeton Research Press, 1978.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACERDA, Joaquim César Sampaio de. **O direito comercial e sua atuação no âmbito internacional.** Rio Comprido: EdRio, 1972.

LOBATO, David Menezes. MOYSÉS FILHO, Jamil. TORRES, Maria Cândida Sotelino. RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas.** 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços:** Abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Najib. Fauze. **Pesquisa de Marketing:** Metodologia, planejamento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégica.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

NOGUEIRA, José Francisco. **Gestão estratégica de serviços:** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007A.

_____. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007B.

OLIVEIRA, Sidney Teylor. **Ferramentas para Aprimoramento da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PACHECO, José da Silva. (1924). **Processo de recuperação judicial, extrajudicial e falência**: em conformidade com a Lei n 11.101/05. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

PENG, Mike W. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomsom Learning, 2008.

PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. **Gestão estratégica: Revelando alta performance às empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PIMENTA, Eduardo Goulart. **Recuperação de Empresas**. Um estudo sistematizado da Nova Lei de Falências. São Paulo: IOB Thomson, 2006.

PORTER, Michael Eugene. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Nova York: Free Press, 1986.

_____. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

RASMUSSEM, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andréa Cecília; RAMAL, Silvana Ana. **Construindo Planos de Negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de Sucesso. 3. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. rev. (conforme NBR 14724:2002). Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro; TORRES, Maria Cândida Sidney Lopes; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SOUZA JUNIOR, Francisco Satiro de; PITOMBO, Antônio Sérgio A. de Moraes. **Comentários à Lei de recuperação de empresas e falência**: Lei 11.101/2005. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

TZIRULNIK, Luiz. **Recuperação de Empresas e Falência**: Perguntas e respostas – 5. Ed. Revista, atualizada e ampliada da obra Falências e Concordatas: perguntas e respostas. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

UBALDO, Edson. **Recuperação Judicial e Extrajudicial de Empresas**: Comentários aos Artigos Específicos da Lei nº 11.101, de 09/02/2005. Florianópolis: Conceito Eleitoral, 2008.

VALADARES, Mauricio Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial**: foco em cliente e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARSELL, John. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.